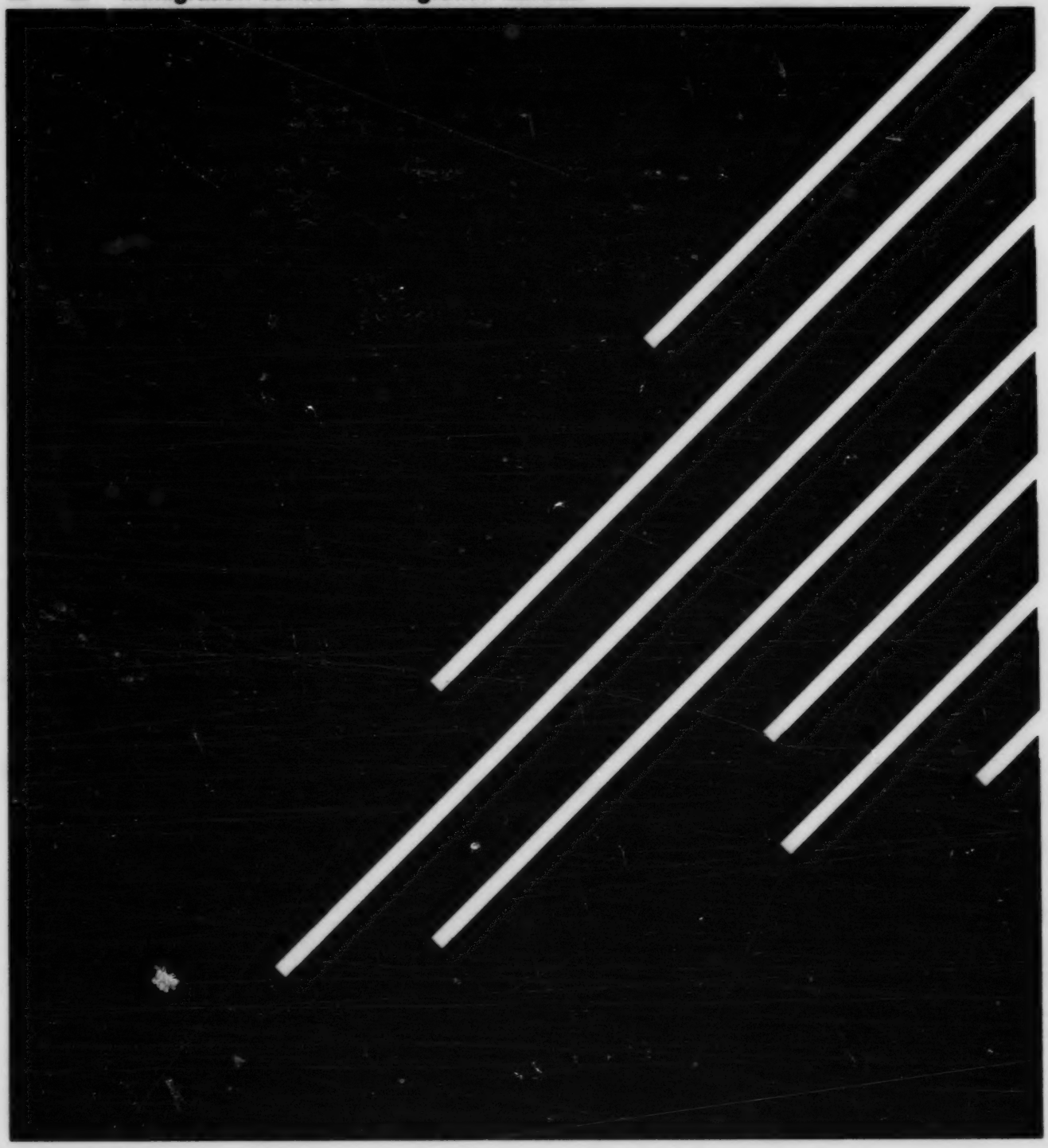
Employment and Immigration Canada

Emploi et Immigration Canada

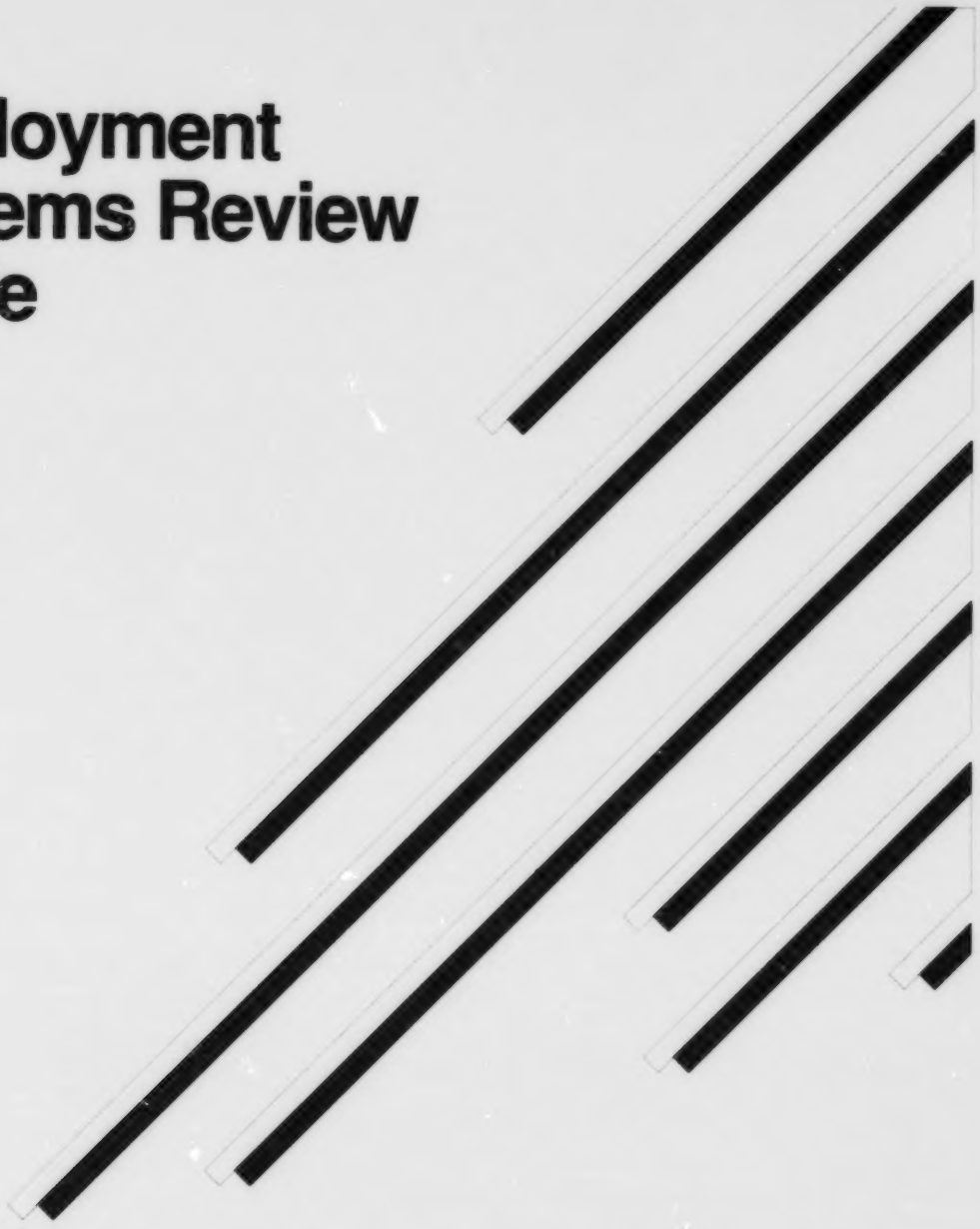


Employment Equity

Canada

91-06046/

Employment Systems Review Guide



LM116/3/91

©Minister of Supply and Services Canada 1991
Cat. No. MP43-232/1991
ISBN 0-662-58310-8

Table of contents

		Page
1	**Introduction**	1
2	**Getting started**	5
	Employment systems	5
3	**Focus on recruitment**	7
	Reviewing your recruitment system	7
	Examining your internal recruitment practices	7
	Examining your external recruitment methods	8
	Recruitment system checklist	10
4	**Focus on selection**	13
	Reviewing your selection system	13
	Selection system checklist	17
5	**Focus on training and development**	19
	Reviewing your training and development system	19
	Training and development system checklist	22
6	**Focus on upward mobility**	23
	Reviewing your upward mobility system	23
	Upward mobility system checklist	25
7	**Focus on job evaluation**	27
	Reviewing your job evaluation system	27
	Job evaluation system checklist	29
8	**Focus on compensation**	31
	Reviewing your compensation system	31
	Compensation system checklist	33
9	**Focus on benefits**	35
	Reviewing your benefits system	36
	Benefits system checklist	37
10	**Focus on conditions of employment**	39
	Reviewing your conditions of employment system	39
	Conditions of employment system checklist	43

11 Focus on lay-off, recall, disciplinary action and termination 45

Reviewing your lay-off, recall, disciplinary action and termination systems 45

Lay-off, recall, disciplinary action and termination systems checklist 47

12 Summary 49

13 Glossary 51

Introduction

1

"There's nothing wrong with your employment systems... or is there?"

Purpose of guide:

This employment systems review guide is designed to facilitate the review of policies and practices from an employment equity perspective.

Equality in employment is a fundamental right in Canada.

Two mandatory federal programs support the implementation of employment equity in the Canadian workplace: ***The Employment Equity Act*** and the Federal Contractors Program. ***Canada's Constitution: The Charter of Rights and Freedoms***, along with federal and provincial employment standards legislation and human rights codes also help to guarantee this right.

In spite of these laws, equality in the workplace is still not a reality for members of certain designated groups, namely, women, aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities.

Historically, members of these four groups have experienced employment-related barriers resulting in higher rates of unemployment, occupational segregation and lower rates of pay.

Given that few Canadian employers today would intentionally develop or maintain blatant discriminatory employment policies or practices, why do members of the designated groups still experience difficulty in getting hired and promoted?

The many barriers which designated group members encounter are often the result of SYSTEMIC DISCRIMINATION which may exist in an organization's EMPLOYMENT SYSTEMS.

Systemic discrimination refers to the exclusion of designated group members — women, aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities — through the application of employment policies and practices based on criteria that are neither job-related nor required for the safe and efficient operation of the business.

Employment systems refer to the policies and practices by which an organization attracts, selects, trains, promotes and compensates employees; establishes and defines the jobs; and determines the conditions of employment at the workplace.

This guide is intended to assist you in a review of each of your organization's employment systems. The objective is to identify and eliminate any practices, either formal and informal, which are discriminatory.

Another type of employment discrimination is intentional discrimination, which may take the form of an individual act of ill will or a pattern of unequal treatment against designated group members. For example:

- only disabled applicants are required to take a pre-employment medical examination (unequal treatment);
- only female applicants are required to take a physical demands test (unequal treatment);
- an aboriginal man is not hired because "I do not think that aboriginal people should supervise non-aboriginal staff" (act of ill will);
- women are not hired for a management trainee program because "they are temperamentally unsuited for management in a manufacturing plant" (act of ill will).

By contrast, systemic discrimination is much more subtle. It is sometimes difficult to detect because, unlike intentional discrimination, systemic discrimination is often *unintentional*.

Understanding the concept of systemic discrimination, as well as other types of employment discrimination, is key in assessing the *impact* of systemic discrimination on your organization's employment systems.

Consider the following examples:

- Your workplace does not have ramp entrances or washrooms that are accessible to wheelchair users. Qualified candidates in wheelchairs are therefore excluded from working for your company - even though no one set up a policy to deliberately exclude them;
- Your company has weight and height requirements that were instituted years ago but are no longer job-related. These excessive requirements eliminate the majority of women and some visible minority male applicants.

Systemic discrimination is illegal!

Existing human rights legislation, both at the national and provincial levels, prohibits not only those practices which actually deprive, but also those which "tend to deprive" or exclude an individual or restrict a group from employment opportunities.

In the recent Supreme Court of Canada decision *Bhinder* v. *CN Rail*, the court stated that it was not necessary for a human rights tribunal to prove "intent" in order to find that discrimination had occurred.

If practices deprive certain individuals and designated group members of their right to equality in the workplace, and those practices cannot be justified as necessary, they are discriminatory and therefore illegal.

Why should you be concerned?

The consequences of discrimination are serious, not only for individuals and designated group members, but also for employers whose actions (or inaction) may result in sanctions and the possible loss of government contracts in connection with mandatory government programs. Other possible consequences include human rights complaints and adverse publicity.

Apart from the issues of fairness and legality, there are sound business reasons for ensuring that your employment policies and practices are non-discriminatory.

In fact, the future profitability of your company may depend on fair and equitable employment practices.

Have you considered that . . .

By 1990, 70 per cent of new entrants to the workforce were women, members of visible minorities, aboriginal peoples and/or people with disabilities.*

What this means, in real terms, is that if policies and practices exclude designated groups:

You will be hiring your workforce from only 30 per cent of the available and qualified pool of applicants

and

You will be limiting your company's competitive edge!

Can your company afford such a disadvantage?

What can you do about this situation?

The key is to **plan for a diverse workforce** which includes both designated and non-designated group members.

Over the past 10 years, your organization has likely already changed in response to a growing diversity of customer or client needs. You may be manufacturing a greater variety of products or offering a wider range of customized services.

*McGregor, J. *Planning for Tomorrow*, Informetrika, 1986.

Likewise, the labour force has changed dramatically over the past 20 years. Traditionally, the Canadian workforce was composed mainly of white able-bodied males between the ages of 25-55. Today, designated group members comprise over two-thirds of the labour force.

Yet, it could be that your recruitment, selection, training, promotion and compensation practices apply outdated and inappropriate criteria to human resources decisions because they are still based on the physical and cultural attributes of the traditional workforce.

However, some companies are moving to more flexible human resources practices. And they are moving in the right direction because they are *responding to the reality of today's diverse workforce.*

In fact, you will find that your efforts to ensure equality of access to opportunity in the workplace have many potential benefits, such as:

- more effective management and use of human resources through the implementation of non-discriminatory employment policies and practices;
- access to a broader pool of qualified applicants and employees through the employment of designated group members;
- reduced employee turnover.

Getting started

2

This employment systems review guide focuses on the following nine employment systems. Its objective is to help you, the employer, eliminate discriminatory employment policies and practices. The guide replaces Chapter Five "Employment Systems Analysis" of Part Three "Affirmative Action Analysis" and Chapter Seven "Developing Alternative Employment Systems" of Part Four "Affirmative Action Plan Development" of the former Affirmative Action Technical Training Manual.

Employment systems

1. Recruitment
2. Selection
3. Training and development
4. Upward mobility
5. Job evaluation
6. Compensation
7. Benefits
8. Conditions of employment
9. Lay-offs, recall, disciplinary action and termination

As you examine each system, remember that the goal is to ensure equality for *all* employees through the implementation of non-discriminatory policies and practices.

The basic question you will need to ask as you examine each employment system is this:

Does this policy or practice promote or hinder equality?

This basic question can be subdivided into six specific criteria for determining whether your employment policies and practices comply with the law and with employment equity goals:

1. **Legality:** does the policy or practice conform to applicable human rights and employment laws?
2. **Consistency:** is the policy or practice applied in a consistent manner?
3. **Adverse impact:** does the policy or practice have a negative impact on any designated group?
4. **Validity:** is the policy or practice objective and does it accomplish its predictive or evaluative function?
5. **Job-relatedness:** is the practice or policy based on bona fide occupational requirements?
6. **Business necessity:** is the policy or practice necessary for safe and efficient operation of the business?

This guide will also offer you some practical ways to improve your employment systems. Select and implement those which you feel will work best in your organization.

Special measures

The most effective approach to systemic discrimination involves two phases. The first phase, an employment systems review, is the subject of this module. Its objective is the identification and elimination of all existing discriminatory practices, both formal and informal. This type of deliberate intervention has been shown necessary in order to combat this persistent form of discrimination.

The work done in this phase may also include the formalization of equitable policies where previous policies may have been informal or non-existent.

The second part of the approach involves the design and implementation of special measures. These measures are a step beyond simple elimination of discrimination. They are intended to redress its effects in a more specific way. One type of special measure, for example, involves moving designated group members into access points of employment systems in greater numbers. Special candidates inventories and bridging and developmental positions are examples of how this can be accomplished.

Special measures (covered under "Special Programs" in many human rights laws) are not seen as discriminatory. In almost all Canadian jurisdictions they are legal (check the human rights legislation applicable to your company).

Specifically, the ***Canadian Charter of Rights and Freedoms,*** the ***Canadian Human Rights Act*** and most provincial human rights codes allow companies to institute special measures to improve opportunities for designated groups in the workforce.

As well, the federal Employment Equity Act and the Federal Contractors Program support such measures.

Focus on recruitment 3

Purpose of recruitment:

To attract the most qualified job applicants to fill available employment opportunities.

Employers may recruit from within their existing workforce through promotions and transfers, or externally through newspaper advertising, employment agencies, etc.

Employers facing complaints that they do not employ designated group members in sufficient numbers, or in senior positions, frequently say this is because these groups do not apply for available jobs.

The fact may be, however, that members of the designated groups lack real access to employment opportunities because of the recruitment methods being utilized.

For example, word-of-mouth recruiting in a predominantly white male workforce is likely to perpetuate, albeit inadvertently, the exclusion of designated group members from that workforce.

The method of recruitment is a *major* factor in determining the final outcome of the recruitment process. In other words, recruitment methods or practices dictate the makeup of the pool of job applicants.

In order to broaden your pool of applicants to include designated group members, **go where they are**. This ensures that:

- they know about your job opportunities;
- they feel included in your invitation to apply; and that
- they, as qualified and interested candidates, have been encouraged to apply.

The focus of the recruitment system review, then, is to determine whether the applicable practices encourage or discourage qualified designated group members from applying for employment opportunities within your organization.

Reviewing your recruitment system

Determine . . .

- your organization's recruitment policies and practices;
- whether the applicable practices have an adverse impact on, or encourage or discourage applications from, designated group members;
- whether the various recruitment practices and related systemic issues which have been described previously are evident in your organization, using the sample exercise module which follows.

Implement...

- the suggested remedies and alternatives you deem appropriate or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Examining your internal recruitment practices

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Seniority and other next-in-line approaches	
If there is an under-representation of designated group members in those occupational groups that are generally filled through seniority and other next-in-line approaches:	■ consult with the union(s) and other employee representatives concerning the development and implementation of appropriate remedies to ensure the recruitment of designated group members through this recruitment source.

In-house advertisement	
If circulation of job advertisements is restricted to incumbents of a limited range of positions or if there are few and/or no designated group members within the organization to apply for such positions:	■ post job vacancies on centrally located bulletin boards which are accessible to the disabled and supplement this practice with external recruitment where appropriate, in order to attract applications from qualified designated group members.
If employees believe that the advertised jobs are already spoken for or that some employees have a better chance than others:	■ ensure that internal competitions are both fair and perceived as fair.
Employee skills/fast-track inventory	
If the staffing inventory does not include designated group members or is restricted to employees at the senior/middle management occupational group levels:	■ review which criteria govern employee inclusion at all levels. Determine why there are few or no designated group members included and take appropriate action to ensure their inclusion.
Invitation or sponsorship	
If this practice is used as part of an "old boys' network" to generate applications:	■ institute a comparable inventory to ensure that high potential designated group members have equal access to sponsorship. Monitor participation rates of designated group members in inventory and their success rates in obtaining positions via this system.

Examining your external recruitment methods

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Referrals from professional associations, educational and training institutions, employment centres and agencies, and executive search firms	
If these recruitment sources do not have employment equity policies or if they recruit and refer in a discriminatory manner:	■ advise agencies or consultants of your organization's employment equity goals and interest in interviewing qualified designated group applicants; issue periodic reminders.

Word-of-mouth referrals

If your current workforce does not have appropriate representation rates for all of the designated groups throughout the company's workforce:	■ supplement this practice with other external recruitment methods to ensure that designated groups have every opportunity to apply for available jobs; ■ encourage full managerial and employee compliance with corporate employment equity objectives.

Walk-ins

If the number of the recruits approaching your organization does not reflect the representation in your community's relevant external labour force:	■ reduce reliance on the walk-in method; ■ use other external recruitment methods, such as contacting associations which provide employment-related or other services to the designated groups. Get the message out that your organization is interested in receiving applications from qualified job applicants who are members of those groups which are not equally represented; ■ establish contact with employment offices in a variety of locations.
If frontline personnel appear insensitive to the need to recruit designated group members:	■ ensure that frontline personnel staff are aware of employment equity principles and human rights legislation as well as the adverse impact of discourteous treatment; ■ include designated group members among frontline personnel staff, where possible.

Advertising

If only mainstream publications are used:	■ advertise in ethnocultural newspapers as well, wherever possible.
If advertising is in English only:	■ consider the appropriateness of ads in languages other than English.
If text and graphics do not reflect employment equity principles:	■ include reference to your employment equity policy and programs in all advertising; ■ ensure that text and pictures depict designated groups in non-stereotypical ways.

Union hall hiring

If union hiring hall does not include designated groups:

- ensure that the union hiring hall is aware of the company's employment equity policy;
- seek union co-operation to make this route an equitable one for designated groups.

Recruitment system checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Are job postings and bulletin boards accessible to all employees, including those who may work in branch offices or are disabled (e.g., wheelchair users)?	☐	☐
2. Does the job poster accurately emphasize the qualifications and duties most central to the job?	☐	☐
3. Are skill components broken down to reflect actual job requirements (e.g., a receptionist position described as follows: receiving the public, receiving applications, possessing a knowledge of company procedures and practices, etc.)?	☐	☐
4. Is someone who is familiar with the day-to-day functions of the job available to provide prospective applicants with information?	☐	☐
5. Do advertisements for jobs indicate that you are an employment equity employer?	☐	☐
6. Is the language used in job postings and advertisements checked for gender and cultural biases? For example, is "draftsperson" used as opposed to "draftsman"?	☐	☐
Is "experience" asked for instead of "Canadian experience", or "university education" rather than "degree from a Canadian university"?	☐	☐
7. Is illustrated material used in recruiting checked for gender and cultural biases?	☐	☐
8. Have personnel staff received training with respect to human rights and other employment-related legislation?	☐	☐
9. Have up-to-date human rights and other relevant legislation and information been used in preparing your company's job application forms?	☐	☐

	Yes	No
10. Is the personnel department accessible to people with physical disabilities?	☐	☐
11. Are provisions made in the interviewing process to accommodate people with physical disabilities?	☐	☐
12. Do job descriptions/advertisements specify the physical requirements of the job, based on a physical demands analysis?	☐	☐

Focus on selection

4

Purpose of selection:

To determine which candidates from a group of applicants are most likely to be successful in performing the job.

As is the case with recruitment, organizations have developed a wide variety of approaches to the selection process. Both recruitment and selection systems are extremely vulnerable to intentional and systemic discrimination. It has been shown that up to 75 per cent of all employment system discrimination occurs during these two phases.

The following examples illustrate such discrimination:

- if your company favors applicants who have university degrees when the job in question really does not require this credential, many designated group applicants will be unfairly screened out;
- asking for Canadian experience clearly discriminates against qualified recent immigrants who may have acquired similar experience in another country and who, when given a chance, could quickly learn the system used in your workplace;
- a selection team that does not have an employment equity perspective may make designated group applicants more nervous than applicants typically would be during job interviews.

In addition to the possibility of discriminatory practices, your selection system may also be subject to **"cloning"**.

You are probably familiar with the "high tech" definition of *cloning* – that is, producing virtually identical copies. In this case, think about cloning in the context of how it may affect your decision-making in the selection process.

Consider that:

- Individuals have a tendency to feel most comfortable with people who seem to be very much like themselves.
- When this tendency is allowed free rein in the selection process, the most successful candidates will often be the ones who most closely resemble the people interviewing them.
- If all the people who make hiring decisions are members of one group (e.g., white males), they may tend, unconsciously, to make hiring decisions favoring that group. This occurs because people tend to hire "clones."

It is essential that you and your managers understand and try to compensate for the largely unconscious influence of "cloning". Otherwise, any employment equity efforts you make may be undermined.

This selection system review will evaluate whether your selection procedures: (i) are valid and appropriate from an employment equity perspective, and (ii) have an adverse effect on the designated groups.

Job qualifications should be based on criteria necessary to perform the job.

Qualifications that are not job-related have a demonstrably adverse effect on designated groups and may also contravene human rights legislation.

Reviewing your selection system

Determine...

- the underlying purpose, policies and practices which govern your organization's selection system;

■ the relative weight or importance you assign to each of the following selection criteria. Rate the importance of each criterion on a scale of 0-5, with zero indicating those criteria which you do not use and five indicating the most important criteria:

Education	☐
Experience	☐
Canadian employment experience	☐
Seniority	☐
Potential for future advancement	☐
Performance tests	☐
Communication skills	☐
Intelligence (I.Q.) tests	☐
Personal characteristics	☐
Performance in interviews	☐
General appearance	☐
Reference checks	☐
Other (Please specify)	☐

■ the job-relatedness of the criteria;

■ whether your selection criteria and the assigned weightings have an adverse impact on designated group members;

■ whether the selection practices and related systemic issues which have been described in the following sample exercise module are evident in your selection system.

Implement...

■ the suggested remedies and alternatives you deem appropriate and/or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Reception	
If the workplace is not *accessible* to people with disabilities, such as wheelchair users:	■ conduct an accessibility survey and develop an action plan with deadlines to correct any accessibility problems identified.
If the job requirements and the application guidelines are not explained to all applicants as a matter of course:	■ design an information brochure on hiring policies and procedures and distribute to all prospective and current employees; ■ consider producing the brochure in languages other than English, as warranted.
If forms *must* be completed by prospective applicants:	■ provide services to help disabled or non-literate job applicants (e.g., tapes, transcription services for vision-impaired applicants, etc.) as warranted.

Application forms

If your company has traditionally put an emphasis on having an applicant account for each year of worklife:	■ suggest that applicants who do not have a consistent work history submit a skills-based resume rather than a chronological resume; ■ invite applicants to indicate skills used in unpaid work experience as well as in "work-at-home" or "full-time parenting duties"; ■ ensure that staff who screen applications do not penalize applicants for career gaps due to parenting and homemaking tasks.

Selection criteria and pre-screening

If emphasis is placed on current knowledge and specific skills rather than on generic skills and potential to learn:	■ give due consideration to applicants' potential to learn and the generic skills already possessed.
If inflated requirements (i.e., credentialism) are used as a "cheap screening" method to reduce the number of applicants:	■ determine minimum job-specific requirements and eliminate any that are not; ■ eliminate excessive educational requirements; ■ eliminate any excessive skill, knowledge, abilities or experience requirements.
If Canadian education, Canadian experience or Canadian professional certification are stated as requirements:	■ eliminate the requirement for "Canadian" education, experience and certification where not bona fide, or required by law or by a professional governing body.

Testing and simulations

If standardized tests or job simulations cannot be shown to predict job performance accurately:	■ review all tests and eliminate those that are not demonstrably reliable predictors of future job performance.
If standardized tests or job simulations may be screening out more designated group members than non-designated group members:	■ evaluate all tests for possible adverse impact due to gender of racial bias, and eliminate or correct any that contain such bias.
If test procedures appear to have discriminatory, albeit unintentional, effects on designated group members:	■ modify testing methods and offer alternatives, as required.

Interviews and reference checks

If interviewers and hiring managers are unaware of equity principles and human rights legislation:	■ ensure that interviewers are made aware of applicable human rights legislation; ■ provide relevant employment equity training and cross-cultural sensitization; ■ include designated group members on the interview team, where possible.
If interviews are unstructured and not documented:	■ provide up-to-date, written policies and guidelines on interviewing and hiring procedures; ■ ensure that interviewers understand the importance of documenting and standardizing all interviews; ■ review the extent to which interview performance predicts job success and instruct interviewers to make hiring decisions based on more reliable measures, such as history of past performance; ■ minimize reliance on subjective factors; be aware of the adverse effect of "cloning".
If personal characteristics such as "aggressive self-starter" and "friendly personality" are not shown to be job-related or are not concretely defined:	■ specify skills needed to perform the job; avoid all "desirable" personality descriptions.
If reference enquiries are not standardized:	■ standardize and document reference enquiries and inform staff of formal procedures.

Selection system checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Are frontline staff (e.g. receptionists) and interviewers familiar with human rights and other employment-related legislation?	☐	☐
2. Are managers and interviewers aware of the organization's employment equity philosophy and goals?	☐	☐
3. Is the selection process, including interviews, fully documented?	☐	☐
4. Are efforts made to include designated group members on the interviewing teams?	☐	☐
5. Are tests validated for job-relatedness?	☐	☐
6. Are tests examined for gender and racial biases?	☐	☐
7. Are tests administered by trained personnel?	☐	☐
8. Are testing conditions standardized?	☐	☐
9. Is the testing facility accessible to wheelchair users?	☐	☐
10. Are test materials available in various media to accommodate applicants' needs (e.g., Braille, tapes, translation services for hearing-impaired, etc.)?	☐	☐
11. Are procedures for reference checks standardized?	☐	☐

Focus on training and development 5

Purpose of training and development:

To improve an employee's performance in his/her current job and to enable the employee to acquire the necessary skills and knowledge for future opportunities.

An organization's training and development program may range from on-the-job training to educational leave with all tuition fees paid. While many organizations offer training and development opportunities, all employees may not have access to such opportunities.

For example:

- designated group members may not be able to avail themselves of training opportunities if information concerning available training, including eligibility criteria, is not disseminated company-wide;
- designated group members may be subtly encouraged to stay in lower level jobs by being provided only with training to perform their current jobs better, rather than with developmental training to enhance their advancement opportunities;
- consideration of variables such as salary levels and occupational status, particularly if training and development are restricted to employees at the more senior levels, could have an adverse impact on designated group members who tend to be under-represented in the upper ranks of many organizations;
- training centres that are not equipped with ramps and accessible washroom facilities preclude the participation of some disabled employees.

The review of your organization's training and development system should assist you in assessing the extent to which employees have access to training opportunities. For employers who are committed to employment equity and to meeting the challenge of managing a diversified workforce, effective training and development initiatives are critically important in ensuring that present and future corporate skills needs are met.

Reviewing your training and development system

Determine...

- the purpose, policies and practices governing your organization's training and development system;
- whether the policies are applied consistently throughout the organization;
- the types of training and development opportunities which your organization offers;
- how employees are selected for training and development opportunities; for example, by:

Supervisor	☐
Employee request	☐
Seniority	☐
Performance appraisal results	☐
Career counselling results	☐

- whether training is available to all employees regardless of salary level or occupational group;
- the participation rate of designated group members in the training programs that are offered, through the compilation and analysis of data;
- whether the practices and related systemic issues which have been described in the following sample exercise module are evident in your training and development system.

Implement...

- the suggested remedies and alternatives you deem appropriate or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Information, dissemination and selection criteria	
If your organization lacks an up-to-date and comprehensive equity-based training and development policy:	■ develop and publicize a policy; ■ ensure company-wide distribution, and include training and development in orientation materials; ■ ensure that wording and graphics of training ads/brochures include designated groups; consider using languages other than English/French; include tape and Braille formats.
If authorization for employees to attend training and obtain developmental opportunities is solely at the discretion of managers:	■ encourage managers to recognize the developmental value and organizational benefit of training that is not necessarily related to employees' current jobs.
If eligibility for training and development is based on seniority, job level, earnings, next-in-line status, permanent and full-time status or is linked to current job:	■ consider eliminating all such requirements as they perpetuate systemic discrimination; sensitize managers to view designated groups as resources to be developed; make managers accountable for maintaining a non-discriminatory eligibility system; ■ survey employees to determine who seeks and who actually gets training; track this information by designated group status.
Career counselling services	
If career counselling is not available, or is available but is not publicized or is restricted to employees at middle and senior management levels:	■ assist all employees to identify skills, career goals and in-house advancement opportunities; ■ consider a career counselling program to provide advice and assistance to employees at all levels of the organization.
If career counselling does not include specific remedial and special support measures for designated group employees:	■ provide counsellors with up-to-date career pathguidance and organizational development information; include designated group members among counselling and training staff; provide counsellors with skills needed to deal with designated group issues.

If application, enrolment, or training program completion rates are low among designated group employees:	■ ensure that information on training programs and how to apply for them is disseminated to all employees; ■ invite input from designated group employees to identify and resolve any problems identified, i.e. interview trainee dropouts on a voluntary basis, to determine reasons for termination; ■ review training materials for racial and gender biases and eliminate any found; ■ ensure that trainers reflect equity principles and that they encourage participants to do so as well.
Specialized training	
If supervisors are not trained to develop and maintain a climate of equity and understanding and to manage a multicultural/ multiracial workforce:	■ provide awareness sessions for managers on such topics as managing in an employment equity environment, communications and race relations; interview techniques for decision-makers, and human rights in the workplace.
If designated group employees need remedial training:	■ provide training programs on such topics as interview skills for candidates, career planning, management/leadership skills, workplace English (or French) as a second language, as appropriate; ■ reimburse and reward employees who complete such training programs at university or community colleges.

Training and development system checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Does your organization have a training and development policy based on employment equity principles?	☐	☐
2. Are *all* employees aware of the organization's training and development opportunities?	☐	☐
3. Do *all* employees have access to training and development opportunities?	☐	☐
4. Have you ensured that there are no restrictions to training opportunities based on occupational levels and earnings?	☐	☐
5. Are training centres accessible to disabled persons?	☐	☐
6. Do employees have access to in-house or company-paid career counselling?	☐	☐

Focus on upward mobility 6

Purpose of upward mobility:

To promote the best candidates to more senior positions in the organization.

An upward mobility system helps employees to acquire or define the skills and experience they need for promotion.

An organization's upward mobility mechanisms may include: job rotation, secondments, special assignments, bridging jobs and task force and/or committee participation.

As with other employment systems, access to these and other mobility mechanisms can be blocked because such opportunities may not be publicized.

Also, employee selection may be based on seniority or managerial discretion. An absence of fair and objective selection criteria also leaves room for subjectivity and bias that could influence the choice of candidates for mobility or promotional opportunities.

For example:

- a promotion system based solely on seniority may exclude designated group employees because they are, as a group, newer to the workforce and will have lower seniority;
- a system where upward mobility depends on recommendation by superiors may result in fewer employees from the designated groups being promoted because of the "old boys' network".
- a company where designated groups are concentrated in lower-level jobs may well have few applications or selected candidates from among these groups.

Reviewing your upward mobility system

Determine...

- the policies and practices governing your organization's upward mobility system.
- which of the following mobility mechanisms exist in your organization?

Secondments	☐
Special assignments	☐
Job rotation	☐
Transfers	☐
Bridging jobs	☐
Special training and development courses	☐
Retraining	☐
Special committee or task force participation	☐

- the selection process or eligibility criteria for employee promotion;
- if all employees have equal access to the mobility mechanisms;
- if all occupational groups have established career paths or linkages between job levels and job types which demonstrate how the skill requirements of one job can be applied successfully in another position;
- the participation rate of designated group members in the upward mobility initiatives available in your organization;
- if the mobility practices and related systemic issues described in the following sample exercise module are evident in your upward mobility system.

Implement...

- the suggested remedies and alternatives you deem appropriate and/or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Internal promotion routes	
If career paths or progression lines have not been identified for all occupational groups:	■ establish links between jobs and tie these to relevant training programs to provide upward mobility for all occupational groupings.
If developmental and promotional opportunities are not explicitly linked to upward mobility for employees at all levels:	■ review all mobility procedures for adverse impact on designated groups to ensure that all employees can use promotion mechanisms.
If managers are not accountable for increasing the promotion rate of qualified designated group employees:	■ inform managers about company's commitment to ensure all qualified employees are considered for promotion; ■ measure manager's performance against employment equity objectives relating to promotion during performance appraisal; ■ conduct periodic reviews to determine fairness of selection process; track progress of designated group employees.
Mobility mechanism practices	
If equitable upward mobility mechanisms exist only "on paper" but not in practice:	■ institute formal practices and ensure that all employees are aware of, may express their interest in and are considered for such opportunities.
If existing mobility mechanisms are used only by those employees who are already upwardly mobile:	■ review designated group representation for each mobility tool and, if necessary, solicit input from designated group members in restructuring mobility instruments; ■ actively solicit and sustain designated group participation in upwardly mobile vehicles via special outreach measures.

Communication

If information on promotional procedures is not generally available or publicized:

- develop an appropriate information package and communications strategy to ensure that the promotional process is understood by all employees;
- implement an effective communications plan to promote employment equity goals and to help ensure employees' support of these initiatives.

Upward mobility system checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Have you identified formal lines of progression or career paths for each occupational group?	☐	☐
2. Has this information been made available to all employees as part of a career counselling or performance appraisal session?	☐	☐
3. Are there entry level jobs in *each* job category from which employees have the opportunity to advance?	☐	☐
4. Are there established criteria to select employees for upward mobility opportunities?	☐	☐

Focus on job evaluation 7

Purpose of job evaluation:

To determine for wage purposes, the relative worth of various jobs in an organization.

The factors used in job evaluation typically include the skills and knowledge required to do the job, the amount and significance of responsibility involved, the effort required and the working conditions.

Job evaluation simplifies pay-structure decisions and makes them more rational.

The most common methods of job evaluation are: ranking, classification (or grade description), point system and factor comparison.

Pay equity is becoming a growing consideration in the selection and application of job evaluation plans. Jobs not only have to be evaluated, but this must be done in such a way as to avoid gender bias. Some jurisdictions have already enacted equal pay for work of equal value or pay equity legislation; others are considering doing so.

Regardless of the job evaluation methods your organization is using now, such legislation will have a definite impact on your job evaluation decisions. One of the most significant problems is gender bias, which has led to pay differentials between jobs performed by men and women.

Although various job assessment methods ostensibly place emphasis on the value of the job and not on the person doing the job, traditional job evaluation systems tend to devalue jobs frequently filled by designated group members, women in particular.

For example:

- in some job evaluation systems the weights ascribed to adverse working conditions are usually applied to those hazards typically associated with "men's" work (e.g., dirty, physical work, harmful chemicals, working with dangerous equipment) but fail to recognize the well-documented adverse conditions associated with "women's" work (e.g., VDT-related eye and back strain and fatigue);
- in some systems, the description of "men's" jobs may be inflated so they sound more complicated and, therefore, more valuable than "women's" jobs (e.g., male caretakers' jobs may be described as "has responsibility for cleanliness standards", while female caretakers' jobs may simply be described as "cleans").

Reviewing your job evaluation system

Determine...

- the job evaluation system(s) in use in your organization;
- the advantages and disadvantages of such system(s);
- if your job evaluation system(s) have an adverse impact on designated group members, particularly women;
- if your company's system(s) facilitate compliance with pay equity principles or applicable legislation, where such legislation exists;
- the extent to which market value considerations influence job evaluation;
- whether the practices and related issues described in the following sample exercise module are evident in your job evaluation system(s).

Implement...

- the suggested remedies and alternatives you deem appropriate and/or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Note: Some of the suggested remedies may apply to more than one job evaluation system.

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Ranking	
If the ranking of certain jobs is based on subjective opinions rather than on established, objective criteria:	■ eliminate subjectivity wherever possible from the evaluation process by developing objective and clearly defined criteria that can be easily understood by raters; ■ ensure consistency in the use of evaluation criteria.
Classification or grade description	
If job descriptions are non-existent, or outdated or do not accurately reflect the jobs to which they pertain:	■ on a regular basis update, or write where necessary, job descriptions based on input from individuals performing the job.
Point system	
If the assignment of points or weightings reflects subjective beliefs, often market value based, about the value of jobs usually performed by designated group members:	■ review all relevant factors and ensure that key factors such as effort, skills and working conditions are sufficiently weighted and that market value does not negatively bias the evaluation process.
Factor comparison	
If some of the key elements in given jobs, particularly in those where designated group members predominate, have been omitted from the evaluation plan or have been weighted relatively low:	■ ensure that evaluation criteria and plans plans relate to the job and not to the sex of the individual doing the job; ■ establish job evaluation committees and encourage diversity of opinion on such committees by ensuring that designated group employees participate; ■ provide training for employees interested in participating on evaluation committees.
Pay equity considerations	
If market value is a key criterion in assessing the relative worth of jobs:	■ eliminate the use of market value in favor of criteria which enable compliance with pay equity principles and/or legislation.
If you think gender bias remains a problem in your job evaluation plans:	■ consult with a specialist in pay equity legislation or principles to ensure that your system is as unbiased as possible.

Job evaluation system checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Have you eliminated the use of market value as a *key* criterion in your job evaluation system(s)? Do your systems focus on job content, instead?	☐	☐
2. Does your job evaluation system incorporate pay equity principles in order to eliminate gender-based pay discrimination?	☐	☐
3. Are you confident that your company could pass a pay equity compliance review (in jurisdictions where pay equity laws apply)?	☐	☐

Focus on compensation 8

Purpose of the compensation system:

To convert the value which a company's job evaluation system ascribes to each job to actual wages and salaries.

In essence, compensation is any payment for work performed by an employee as well as benefits. It includes salary, wages, commissions and bonuses.

Compensation is used to attract, retain, compensate and motivate employees.

As with the job evaluation system, raters' biases and subjective opinions can influence individual pay determinations.

Other factors which can adversely affect individual pay determinations are: market value considerations, the number and range of salary grades used in the system, stereotypical beliefs about the level of skills required, employment experience and need to work, and the skill or ability to negotiate initial salary or subsequent pay increases.

For example:

- a secretary with a grade 12 education and 10 years of experience is likely to make less money than a male caretaker with a grade 8 education and 6 months' experience.
- salary differentials between designated and non-designated group workers, and particularly between men and women, are in large part a result of the low value assigned by the "market place" to work which designated groups typically perform.

Reviewing your compensation system

Determine...

- the policies and practices governing your organization's compensation system;
- your organization's methods of compensation;
- which factors determine initial salary rates for new employees (for example: work experience, managerial discretion, market value, individual negotiation);
- the validity of factors influencing pay differentials;
- whether your organization's pay scales are publicized or the rationale for not publicizing;
- the average earnings of designated group members compared with non-designated group members in comparable jobs;
- if your organization is subject to pay equity legislation;
- the possible need for a pay equity analysis;
- whether the practices and related systemic issues described in the following sample exercise module are evident in your organization.

Implement...

- the suggested remedies and alternatives you deem appropriate and/or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Compensation system	
If no formal compensation system is in place or if your compensation system relies heavily on industry norms which are typically based on market value rates:	■ conduct an internal review of wages and salaries by department, occupational group and designated group status, in order to develop appropriate criteria and guidelines for determining compensation levels.
If your company is not paying designated and non-designated group employees equally for the same or comparable work, in accordance with any applicable pay equity legislation or policies:	■ ensure that your company adheres to applicable pay equity or equal pay legislation; ■ ensure that pay differentials are justifiable by bona fide job requirements related to skill, effort, responsibility, working conditions and any other appropriate factors.
If additional and alternative modes of pay (e.g., bonuses, commissions, overtime) are available to some employees but not others:	■ examine why additional and alternative modes of pay exist and ensure that the reasons for their existence are based on job-relatedness or bona fide requirements.
Compensation practices	
If applicant's previous salary/wage rate is used as a basis to determine initial salary: If initial salary rate and subsequent raises are negotiated:	■ consider a salary policy and practices which ensure initial salary rates are comparable for everyone.
If pay scales are not publicized or if there is secrecy about salaries/wages:	■ consider publicizing wage and salary scales to ensure that designated groups receive this information.
If methods of calculating merit pay differ across occupations and levels:	■ review performance appraisal system and its relationship to merit pay increases to ensure that these apply equitably to designated group members.
If designated group employees do not receive equitable merit pay for performance:	■ institute management accountability to ensure compliance with pay equity principles and/or legislation, where applicable.

Compensation system checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Have pay ranges been established for all jobs?	☐	☐
2. Are your company's pay scales publicized or accessible to employees?	☐	☐
3. Are you confident that any existing pay differentials are based on such factors as skill, effort, responsibility and working conditions, and not on sex or race?	☐	☐
4. Is your organization's commpensation system based on pay equity or equal pay principles, as determined by applicable provincial legislation?	☐	☐
5. Would your company be able to pass a pay equity compliance review, where pay equity legislation applies?	☐	☐

Focus on benefits

9

Purpose of benefits:

To supplement employees' salaries through paid vacations and statutory holidays as well as a wide range of insurance and pension plans covering, for example: health and dental care, disability, accidental death and dismemberment.

Also available in many companies are employer-sponsored benefits, such as profit-sharing plans, registered retirement savings plans and stock purchase options.

In addition to these, employee benefit packages may include perks such as below-market interest rates on loans, expense accounts, subsidized meals, use of a company car, free parking privileges, product discounts, club memberships, educational allowances and payment of professional association dues.

The benefits added to an employee's basic earnings may constitute approximately 13 per cent of those earnings.

The many types of benefits available, together with varying legal requirements of different jurisdictions and regional differences, may have an impact on the real worth of an employee's salary. They may result in a myriad of possible benefits package combinations, and complex and often confusing rules and procedures governing eligibility and claims.

The terms of collective agreements may also result in variations in the benefit plans across bargaining units.

This makes the benefits system a very complex one to evaluate from an equity perspective since many aspects of benefit plans involve differential treatment.

For example:

- benefits determined on the basis of actuarial factors relating to sex, age or disability, and social factors such as marital status and dependency, can have an adverse impact on designated group members. For example, pension plans may provide lower monthly benefits for women or require greater contributions from them so they can receive benefits equal to their male counterparts. The rationale for this is that, as a group, women outlive men and will therefore collect benefits for a longer time.

- women who take maternity or child care leave are often penalized by benefit payment interruptions.

- benefits are traditionally dependent on salary level, length of service and full-time employment status. These variables tend to place designated group members at a disadvantage.

As you think about these examples and about your company's benefit systems, you will realize that reducing the disadvantage experienced by designated groups is a complex matter. Systemic disparities in other employment systems can also have a negative impact on the determination of benefits.

We will refer to this as the "Domino Effect".

Factor	Factor	Factor
Jobs dominated by designated groups may be under-classified	Designated groups recruited and selected for lower-paying jobs	Benefits based on low job classification and pay rates including part-time employment status
Results	**Results**	**Results**
Lower pay levels	Job ghettos	Low or no benefits

The cumulative effect of these factors is that designated group employees may receive lower or even no benefits.

Reviewing your benefits system

Determine...

- what benefits, including perks, are offered by your organization;
- the eligibility criteria for the various benefits and perks which your organization provides. Highlight, for example, which employee groups are eligible and note the exclusions as well as the rationale;
- the policy respecting the accumulation of benefits and seniority during leaves of absence, including maternity or paternity leave, sabbaticals and other short- and long-term leaves;
- what benefits are available to part-time employees;
- how information on benefits is communicated to employees;
- if any of the policies, including eligibility criteria governing your organization's benefits system, have an adverse impact on designated group members;
- whether the practices and related systemic issues described in the following sample exercise module are evident in your benefits system.

Implement...

- the suggested remedies and alternatives you deem appropriate and/or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Benefits based on salary	
If benefit eligibility or level is based on salary level and some employees' benefits are reduced as a result:	■ determine reasons for salary-based, maximum payments or discretionary payment plans, and implement appropriate changes.
Statutory holidays, vacations, leaves	
If some leaves (educational, compassionate, moving, etc.) are granted only to those in higher ranking positions:	■ review all paid and unpaid leave policies and determine if exclusion affects designated groups disproportionately.
If part-time workers are excluded from being paid for statutory holidays and vacation entitlement:	■ review provincial labour and human rights requirements and ensure compliance with applicable legislation.
If part-time employees are excluded from paid leaves of absence:	■ consider extending pro-rated coverage to part-time employees, particularly permanent staff.
If paid maternity leave is not given, or if it is given only to some women in the organization:	■ review your organization's maternity and parental leave policies and institute necessary changes to ensure that all employees can benefit from this practice; ■ consider "topping up" the unemployment insurance benefits of women on maternity leave to equal their usual earnings, with approval from Employment and Immigration Canada.

If fathers and adoptive parents are not granted leave for the birth of a baby or for the arrival of an adopted child:	■ consider expanding the parental leave category to include adoption leave and leave for fathers.
General considerations	
If employees are unaware of your company's benefit options:	■ ensure that employees receive periodic updates on their benefit options; ■ designate a knowledgeable staff member to publicize benefit options and handle enquiries.
If information on benefits is available only in English:	■ determine the need for multilingual brochures and information packages, and produce as appropriate.
If non-majority group religious holidays are not granted:	■ formulate a policy to deal with employees' requests for special religious holidays, with due regard to the application of the business necessity criterion and the concept of reasonable accommodation which is encouraged by human rights legislation and the Federal Employment Equity Act.

Benefits system checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Are you confident that the policies and practices governing your benefits system are equity-based and are in compliance with applicable legislation?	☐	☐
2. Is there an effective communications plan in place to ensure that employees receive relevant and timely information concerning the organization's benefit plans?	☐	☐
3. Are benefits available to part-time employees on a pro-rata basis?	☐	☐
4. Are requests for non-majority religious holidays accommodated?	☐	☐

Focus on conditions of employment 10

Purpose for conditions of employment:

To outline hours of work, attendance reporting, access to facilities and services, appearance codes, and health and safety requirements for employees within a company.

Working atmosphere is also an important aspect of conditions of employment.

Failure to ensure a hospitable working environment for all employees can make an organization vulnerable to human rights complaints and litigation, particularly with respect to sexual harassment which is prohibited by human rights legislation.

In recent years, a number of cases pertaining to sexual harassment have been heard by various human rights commissions in Canada.

In essence, an unreceptive working environment may result in not only unfair treatment, particularly of designated group members, but also an ineffective use of human resources.

For example:

- commonly accepted workplace rules tend to be more detailed and rigidly applied to those employees who occupy the lowest level jobs in a company, where designated groups are usually concentrated;
- designated group employees are more likely to experience racial or sexual harassment and may leave their jobs for this reason;
- lack of acceptance of designated group employees may negatively affect their employment success;
- lack of accessible work sites precludes the participation of some disabled people in a company's workforce.

Reviewing your conditions of employment

Determine...

- whether conditions of employment are reasonable in light of the organization and are consistently applied across all job levels;
- whether any work conditions have an adverse impact on designated group employees;
- whether the working environment is receptive to all employees;
- whether conditions allow access to employment opportunities for all employees;
- the organization's health and safety policies and practices.

Implement...

- the suggested remedies and alternatives you deem appropriate and/or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Systemic issue(s)	Suggested remedies/alternatives
Attendance requirements	
If attendance rules permit flexibility only for employees in senior level jobs:	■ ensure that attendance rules are reasonable and job-related for employees at all levels.
If rigid attendance rules impose hardship for persons with responsibility for child care, or for employees with disabilities:	■ determine the business necessity of established rules and make reasonable accommodation wherever possible.
If rules about attendance are at the discretion of management:	■ provide consistent and non-arbitrary guidelines for employees at all levels.

Dress/appearance codes

If appearance and dress code guidelines are not applied consistently:	■ eliminate such codes wherever requirements are not demonstrably job-related; abide by human rights legislation respecting individual religious observance and dress requirements and provide reasonable accommodation, as appropriate.
If some religious practices (e.g., head-covering) are discouraged or are the cause of intolerant behavior:	■ define and require respectful conduct of and toward all employees.

Accessibility and job accommodation for job applicants and employees with disabilities

If the work site is inaccessible to persons with disabilities and if technical aids and/or job accommodation are not provided to job applicants and employees:	■ conduct a survey of existing physical barriers; obtain expert assistance from governments and advocacy groups regarding technical aids and job accommodation; ■ involve employees with disabilities in developing and delivering awareness sessions on working with persons with disabilities, and include such topics as job accommodation and technical aids.

Workplace harassment

If there are no workplace anti-harassment policies and procedures:	■ prepare an anti-harassment policy in consultation with management, labour and individual employees, as appropriate; ■ ensure that company practices comply with applicable human rights legislation, specifically with respect to discrimination based on prohibited grounds, such as race, ancestry, place of origin, record of offences, marital status, family status, handicap, age, religion, creed and sexual orientation; ■ review and, if necessary, strengthen any existing policy and procedures in this area.

If the anti-harassment policy does not contain a procedure for reporting harassment or if the policy is not being enforced:	■ review and expand the policy where necessary to ensure the following are outlined fully: ☐ definition of harassment; ☐ complaints procedures; ☐ person(s) identified to receive and investigate complaints; ☐ range of possible disciplinary action and/or other consequences and remedies for victims; ☐ appeal procedures; and ☐ a guarantee of confidentiality.
If the existing anti-harassment policy is not publicized:	■ disseminate the relevant policy and procedures throughout the organization via information sessions and ongoing orientation and management training programs; ■ consider a multilingual publication where labour force demographics and employee numbers warrant.
Health and safety issues	
If fire and emergency evacuation procedures do not adequately ensure the safety of employees with disabilities:	■ review, revise as necessary, and implement evacuation procedures for employees with disabilities in conjunction with fire prevention authorities; specifically, institute a buddy system for evacuating disabled employees.
If Video Display Terminals (VDT) and other business machines are operated under non-flexible working conditions which could, depending on the specifics, lead to possible health and reproductive hazards for pregnant VDT operators and health hazards for other equipment operators:	■ review current literature on VDT usage and related health and safety issues; ■ prepare and disseminate up-to-date health and safety policies addressing possible hazards related to VDT use; ■ ensure frequent (approximately every two to three hours) rest breaks of approximately 10 minutes each for VDT operators; ■ ensure that VDT equipment and furniture used by VDT operators is well designed and fully adjustable; ■ consider providing VDT operators with company-paid eye examinations annually;

	■ in addition to complying with applicable health and safety laws, apply the principle of reasonable accommodation where employees are, or believe themselves to be at risk;
	■ provide comparable, alternative employment, with no loss of pay, benefits or seniority, to pregnant VDT operators for duration of pregnancy. Where alternative employment is not available, grant leave to pregnant VDT operators with a guarantee that the same or a comparable position will be provided upon the employee's return.
Other conditions of employment factors	
If flex-time and alternative work schedules are not allowed:	■ survey managers and employees to determine the impact of current work arrangements and employee needs;
	■ consider implementing alternative work schedules where appropriate.
If there are no other guidelines than labour law requirements for employees working overtime or if the quantity of overtime is not monitored:	■ investigate patterns of overtime requirements; ensure that designated groups get their fair share of overtime hours.
If child-care arrangements are a problem for employees in your workforce:	■ examine possible options for providing child-care assistance including child care at or near the work site.

Conditions of employment checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Are your workplace rules applied consistently?	☐	☐
2. Is your working environment hospitable to designated group members?	☐	☐
3. Do your conditions of employment allow for reasonable accommodation of differences among employees?	☐	☐
4. Are employees informed of their protection against sexual harassment under human rights legislation?	☐	☐
5. Does your organization have a policy on sexual and other forms of personal harassment?	☐	☐
6. Has this anti-harassment policy been communicated to all supervisors and employees?	☐	☐
7. Does your organization have a health and safety committee?	☐	☐
8. Is the work site accessible to employees with disabilities?	☐	☐
9. Are washroom and cafeteria facilities accessible to persons with disabilities?	☐	☐
10. Does your organization supply technical aids to workers with disabilities?	☐	☐
11. Does your organization have a policy on the health and safety aspects of Video Display Terminals (VDT's) and other potentially hazardous business equipment?	☐	☐

Focus on lay-off, recall, disciplinary action and termination 11

Purpose of lay-off, recall, disciplinary action and termination:

Lay-off, recall, disciplinary action and termination are employer-initiated actions in response to such factors as a downturn in the economy, job obsolescence, poor employee performance or insubordination.

Voluntary employee termination refers to an employee leaving employment of his/her own volition for such reasons as the need to change jobs, better pay and benefits, better working conditions and/or career opportunities.

As with other employment systems, the policies and practices governing the components of this particular employment system can have an adverse impact on designated group members.

For example:

- a disproportionate number of designated group members may be affected by lay-off and termination decisions based on stereotypical and prejudicial beliefs about their status in the workplace. For example, laying-off or terminating female employees on the premise that they are secondary wage earners and, therefore, do not need the money, or releasing aboriginal employees on the premise that, they are used to unemployment and can always return to the reserve;
- designated group members are more likely to be affected by new technologies because their jobs are increasingly negatively affected or eliminated by technological change, particularly in the area of clerical work;
- since many designated group employees have less seniority than other workers, they are more likely to be affected by "last hired-first fired" practices;
- concentrating designated group members in low-paying, routine and dead-end jobs may increase turnover rates. Isolation and lack of support of these employees, in addition to the possible sexual or racial harassment experienced by designated group members, may also account for some "voluntary" terminations.

Reviewing your lay-off, recall, disciplinary action and termination systems

Determine...

- the policies and practices governing your organization's lay-off, recall, disciplinary action and termination system;
- the importance of the following criteria in making lay-off and termination decisions. Rate the importance of each criterion on a scale of 0-5, with zero indicating those criteria which you do not use and five indicating the most important criteria:

Seniority based on company policy	☐
Seniority based on collective agreement	☐
Performance appraisal results	☐
Inability to meet productivity standards	☐
Job redefinition	☐
Change in image of organization	☐
Disciplinary problems	☐
Alcohol or drug-related problems	☐
Other	☐

Implement...

- the suggested remedies and alternatives you deem appropriate and/or develop alternatives that best meet your organization's needs.

Systemic issues	Suggested remedies/alternatives
Lay-off and recall	
If a disproportionately high number of designated group employees are negatively affected by lay-off and recall decisions:	■ review all relevant policies and formal collective agreements, and develop lay-off and recall procedures that minimize negative effects on designated groups.
If there is no centralized system to record numbers of laid off designated group members:	■ record the frequency, length of time of, and reasons for layoffs, by department or work site; determine if the results are different for designated and non-designated groups.
If a permanent layoff of employees seems likely because of technological change or company downsizing:	■ determine the impact of layoff decisions on designated groups; provide retraining and bridging opportunities (to alternative positions) where possible and investigate work-sharing programs with relevant government sources.
Disciplinary action and termination	
If a disproportionately high number of designated group employees are negatively affected by disciplinary and termination decisions:	■ track terminations by designated group status; ■ investigate disciplinary action and termination patterns throughout the organization by designated group status; compare with majority groups to determine if the applicable policies have an adverse impact; ■ provide, for those affected by disciplinary termination actions, in-house counselling which is sensitive to designated group issues and which reflects the company's commitment to employment equity.
If management discretion, rather than an established, objective company policy is the normal vehicle in making disciplinary action and termination decisions:	■ establish policies which clearly state acceptable standards of work behavior; outline procedures for possible disciplinary action and consequences for non-compliance, and subsequent appeal routes;

- inform managers of their role in adhering to policy guidelines, and their responsibility to be sensitive to designated group issues while applying these guidelines;
- ensure that all employees are aware of relevant policies.

Lay-off, recall, disciplinary action and termination systems checklist

If you are unable to answer yes to the following questions, you are encouraged to develop appropriate solutions to remedy the situation.

	Yes	No
1. Are lay-off and termination decisions based on clearly defined, job-related and objective criteria?	☐	☐
2. Have your company's employees been provided with information on the organization's policies and procedures respecting lay-off, recall, disciplinary action and termination?	☐	☐
3. Does management in your company follow an established procedure when taking disciplinary action against an employee?	☐	☐
4. Does your company provide counselling and/or rehabilitation programs to employees?	☐	☐
5. Do all employees have access to company employee assistance programs?	☐	☐
6. Are formal exit interviews conducted to determine reasons for voluntary employee terminations?	☐	☐

Summary

12

The nine employment systems highlighted in this employment systems review guide do not constitute an exhaustive list.

They do, however, represent some of the most common systems used by private and public sector organizations.

Users of this guide are encouraged to consider other systems and related policies and practices in their respective organizations.

Any additional system which has been identified should be reviewed, using the evaluation criteria suggested in the introduction to this guide; i.e., legality, consistency, adverse impact, validity, job-relatedness and business necessity.

It is hoped that the suggested remedies and alternatives, outlined in the "Sample Exercise Modules," will be useful in helping you formulate appropriate strategies for implementation within your organization.

Ensuring that your employment policies and practices are fair will result in more effective use of your human resources.

Moreover, when employees believe that equality of opportunity is a reality in the workplace — that is, real access to available opportunities on the basis of merit — they will undoubtedly be more motivated and productive.

Fair employment practices benefit everyone in the organization.

For further information concerning the use of this guide, contact:

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
167 Kenmount Road
P.O. Box 12051
St. John's, Nfld.
A1B 3Z4

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
85 Fitzroy Street
P.O. Box 8000
Charlottetown, P.E.I.
C1A 8K1

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
Metropolitan Place
99 Wyse Road
P.O. Box 1350
Dartmouth, N.S.
B2Y 4B9

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
615 Prospect St. W.
P.O. Box 2600
Fredericton, N.B.
E3B 5V6

Chief/Consultant, Employment Equity
Employment and Immigration Canada
1441 St. Urbain Street
6th Floor
Montreal, Quebec
H2X 2M6

Manager/Consultant, Employment Equity
Employment and Immigration Canada
55 St. Clair Avenue East
Suite 705
Toronto, Ontario
M4T 1M2

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
259 Portage Avenue
Room 500
Winnipeg, Manitoba
R3B 3L4

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
Financial Building
3rd Floor
2101 Scarth Street
Regina, Saskatchewan
S4P 2H9

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
P.O. Box 2530
Station "M"
Calgary, Alberta
T2P 2T7

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
Canada Place
1440 – 9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta
T5J 4C1

Employment Equity Consultant
Employment and Immigration Canada
Bag 1170
Yellowknife, N.W.T.
X1A 2R3

Chief/Consultant, Employment Equity
Employment and Immigration Canada
Royal Centre
1055 West Georgia Street
P.O. Box 11145
Vancouver, B.C.
V6E 2P8

National Headquarters
Employment and Immigration Canada
Employment Equity Branch
140 Promenade du Portage
Phase IV, 5th Floor
Ottawa/Hull
K1A 0J9

Glossary*

13

Aboriginal peoples — Aboriginal peoples of Canada consist of individuals who are Status Indians, Non-Status Indians, Inuit or Metis.

Adverse impact — the effect of an employment practice or process which disproportionately excludes any identifiable group, and which can be determined by comparing internal workforce statistics with external workforce availability data.

Discrepancies revealed by a comparison are an indication of possible discrimination, pointing to a need for further investigation.

Bona fide occupational requirement — an employment requirement that is necessary for safe, efficient and reliable performance of the essential components of the job.

Concentration — a disproportionately high ratio of any one group of workers to other employees in a specific type of job, unit, level, or occupational group.

Credentialism — use of criteria such as diplomas, university degrees, training certificates, and other formal criteria not justified by the needs of the job.

Designated groups (target groups) — groups selected as the focus of employment equity because their labour market experience reveals long-standing patterns of:

- high rates of unemployment and underemployment.
- concentration in low-pay, low-status jobs.

The following groups of Canadians or permanent residents in Canada have been designated, under the Federal Employment Equity Act, as being disadvantaged in employment: women, aboriginal peoples, persons with disabilities, and persons who are, because of their race or color, in a visible minority in Canada.

Disabled persons — the accepted definition from Convention 159 of the International Labour Organization states that "persons with disabilities" means "every individual whose prospects of securing training and advancing in suitable employment are substantially reduced as a result of a duly recognized physical or mental impairment."

Physical disabilities can be visible or non-visible and can include any degree of paralysis, amputation, lack of physical coordination, blindness or visual impairment, deafness or hearing impairment, muteness or speech impairment, or physical reliance on a guide dog, wheelchair or other appliances or devices.

Learning, mental or psychiatric disabilities can include learning or comprehension incapacities which are significant and persistent but still permit the individual to perform tasks in a reliable manner under a reasonable amount of supervision.

Employment equity — a comprehensive planning process adopted by an employer to:

- identify and eliminate discrimination in employment procedures and policies;
- remedy the effects of past discrimination;
- ensure appropriate representation of designated groups throughout an employer's workforce.

Employment systems — the procedures used to recruit, hire, pay, manage and develop human resources in all organizations.

They may be formal or informal and may or may not be consistently applied.

The key elements of employment systems consist of policies and practices to do with job recruitment, selection, training and development, upward and lateral mobility, wages and benefits, working conditions, terminations and layoffs.

Intentional discrimination — deliberately unfair practices stemming from prejudice or ill will.

Job-relatedness — refers to the suitability of stated qualifications used as criteria for hiring or promoting.

If a qualification or criterion for employment or promotion is job-related, it is directly linked to satisfactory performance of the essential components of the job.

Labour force — composed of those members of the population between 15 and 64 years of age who are employed, or unemployed and actively looking for work, or on layoff and available for work. Statistics Canada determines this figure by conducting a Labour Force survey of a specified week each month.

Market value — the value or worth the market place puts on an occupation relative to the demand and supply of qualified labour for the occupation.

For example, an occupation with a high demand for qualified labour, but a shortage of supply in the labour force, would have a higher market value.

Reasonable accommodation — refers to employment practices, systems, and support mechanisms designed to accommodate differences so that no individual experiences reduced access to employment opportunities or benefits because of their sex, race or colour, or disability.

A reasonable accommodation for one individual or group can benefit all employees.

For example:

- location of a day-care centre within the company site or provision for day-care expenses;
- adjustments to the work site, job duties, and schedules to accommodate the reasonable health, cultural, and family-related needs of employees;
- provision of technical equipment (i.e., Braille typewriters, visual or hearing communication aids) and social support systems (i.e., trained staff to assist disabled persons at the work place).

Sexual harassment — any sexually-related act, practice, comment or suggestion that injures, humiliates, insults, intimidates, invades personal privacy, undermines job performance and/or threatens economic livelihood.

Special measures — such as targeted recruitment or special training initiatives are aimed primarily at correcting employment imbalances stemming from past discrimination, over a specified period of time.

They are intended to hasten a fair representation in an employer's workforce of qualified women, aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities.

Systemic discrimination — excluding members of certain groups through the application of employment policies or practices based on criteria that are not job-related or required for the safe and efficient operation of the business.

For example:

- arbitrary screening criteria; requests for unnecessary educational standards, training or work experience that is unrelated to actual job performance; the encouragement of negative attitudinal barriers; the creation of physical barriers.

Under-representation — when the ratio of designated group workers to other employees in a unit, level or occupational group is disproportionately low according to their qualifications and availability in the labour force.

Validity — refers to the degree to which a test or employment standard measures what it is supposed to measure. In matters of employment, these tests or standards should measure the employee's ability to function effectively in a job.

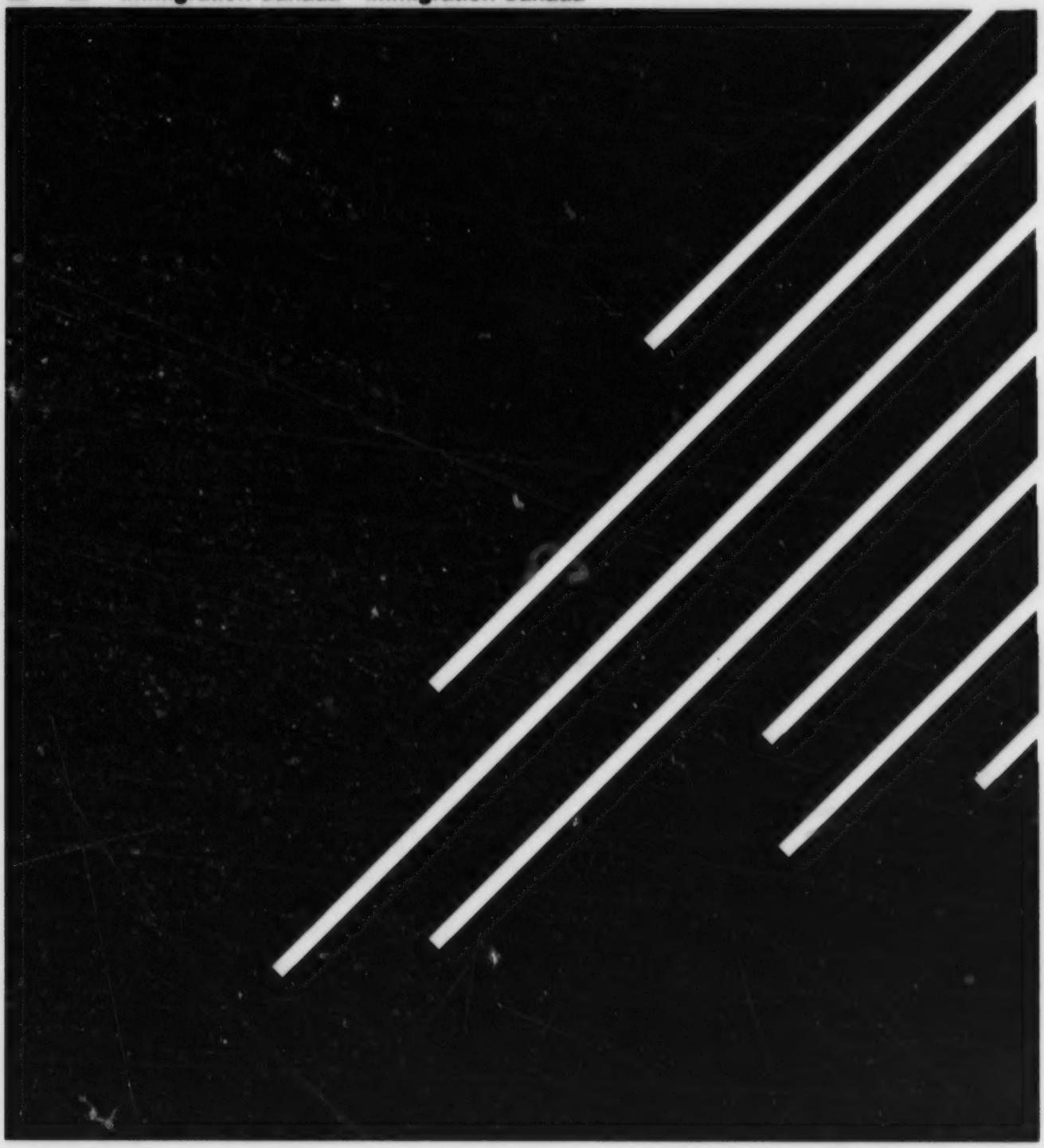
Visible minority — persons who are non-Caucasian in race or non-white in color.

Workforce — refers to employees within an organization or enterprise as opposed to the labour force, which consists of workers in the general population.

*Glossary excerpted from *Employment Equity: A Guide for Employers*, Employment Equity Branch, CEIC, Ottawa.

Emploi et Immigration Canada

Employment and Immigration Canada



Équité en matière d'emploi

Canada

Guide pour l'étude des systèmes d'emploi

LM116/3/91

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991
Nº de cat. MP43-232/1991
ISBN 0-662-58310-8

Table des matières

		Page
1	**Introduction**	**1**
2	**Au travail**	**5**
	Systèmes d'emploi	5
3	**Le point sur le recrutement**	**7**
	Étude de votre système de recrutement	7
	Étude de votre système de recrutement interne	8
	Étude de votre système de recrutement externe	9
	Liste de contrôle — Recrutement	10
4	**Le point sur la sélection**	**13**
	Étude de votre système de sélection	13
	Liste de contrôle — Sélection	17
5	**Le point sur la formation et le perfectionnement**	**19**
	Étude de votre système de formation et de perfectionnement	19
	Liste de contrôle — Formation et perfectionnement	22
6	**Le point sur l'avancement**	**23**
	Étude de votre système d'avancement	23
	Liste de contrôle — Avancement	25
7	**Le point sur l'évaluation des emplois**	**27**
	Étude de votre système d'évaluation des emplois	27
	Liste de contrôle — Évaluation des emplois	29
8	**Le point sur la rémunération**	**31**
	Étude de votre système de rémunération	31
	Liste de contrôle — Rémunération	33
9	**Le point sur les avantages sociaux**	**35**
	Étude de votre système d'avantages sociaux	36
	Liste de contrôle — Avantages sociaux	38
10	**Le point sur les conditions d'emploi**	**39**
	Étude de vos conditions d'emploi	39
	Liste de contrôle — Conditions d'emploi	43

11 Le point sur le licenciement, le rappel, les mesures disciplinaires et la cessation d'emploi 45

Étude de vos systèmes de licenciement, de rappel, de mesures disciplinaires et de cessation d'emploi 45

Liste de contrôle — Licenciement, rappel, mesures disciplinaires et cessation d'emploi 47

12 Résumé 49

13 Lexique 51

Introduction

1

Vos systèmes d'emploi sont sans faille... n'est-ce pas?

Objet du guide

La présente étude des systèmes d'emploi vise à faciliter l'examen des politiques et des pratiques sous l'angle de l'équité en matière d'emploi.

L'équité en matière d'emploi est un droit fondamental au Canada.

Deux initiatives fédérales obligatoires appuient l'instauration de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail au Canada : la ***Loi sur l'équité en matière d'emploi*** et le Programme de contrats fédéraux. La ***Constitution canadienne : la Charte des droits et libertés***, de même que la législation sur les normes d'emploi, et les codes des droits de la personne des gouvernements fédéral et provinciaux, aident également à garantir ce droit.

Malgré ces lois, l'équité en milieu de travail n'est pas encore une réalité pour les membres de certains groupes désignés, notamment les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

Historiquement, les membres de ces quatre groupes ont dû surmonter divers obstacles sur le plan de l'emploi tels que des taux de chômage élevés, la ségrégation professionnelle et des faibles taux de rémunération.

Étant donné qu'aujourd'hui, il est rare que les employeurs canadiens élaborent ou maintiennent effrontément des politiques ou des pratiques d'emploi discriminatoires, comment expliquer que les membres des groupes désignés aient encore de la difficulté à se faire embaucher et à obtenir une promotion?

Les nombreux obstacles auxquels les membres des groupes désignés font face sont souvent le résultat d'une DISCRIMINATION SYSTÉMIQUE qui peut être inhérente aux SYSTÈMES D'EMPLOI d'une entreprise.

La discrimination systémique désigne les politiques ou pratiques d'emploi qui ont pour effet d'exclure les membres des groupes désignés — les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles — pour des motifs sans rapport avec l'emploi ou non justifiés par la sécurité ou le bon fonctionnement de l'organisation.

Les systèmes d'emploi sont les politiques ou pratiques d'une organisation en matière de recrutement, de sélection, de formation, de promotion et de rémunération, de création et de définition des emplois et de conditions de travail.

Ce guide a pour but de vous aider à étudier chaque système d'emploi mis en oeuvre par votre organisation. Ce processus vise à déceler et à éliminer toute pratique officielle ou non officielle à caractère discriminatoire.

Un autre genre de discrimination dans l'emploi est la discrimination intentionnelle, qui peut prendre la forme d'un acte individuel de mauvaise volonté ou d'une tendance à traiter inéquitablement les membres des groupes désignés. Par exemple :

- seuls les candidats handicapés sont tenus de subir un examen médical préalable à l'emploi (traitement discriminatoire);
- parmi les candidats, seules les femmes sont tenues de subir un test d'aptitudes physiques (traitement discriminatoire);
- un autochtone n'est pas embauché parce que «je ne crois pas qu'un autochtone devrait surveiller du personnel non autochtone» (acte de mauvaise volonté);

■ des femmes ne sont pas recrutées pour un programme de formation en gestion parce que «compte tenu de leur tempérament, elles ne sont pas qualifiées pour occuper un poste de gestion dans une usine de fabrication» (acte de mauvaise volonté).

En revanche, la discrimination systémique est beaucoup plus subtile. Elle est parfois difficile à déceler parce que, contrairement à la discrimination intentionnelle, elle est souvent *involontaire*.

Il est essentiel de comprendre la notion de discrimination systémique ainsi que les autres types de discrimination dans l'emploi pour évaluer l'*incidence* de la discrimination systémique sur les systèmes d'emploi de votre organisation.

Prenons les exemples suivants :

■ Dans votre milieu de travail, il n'y a pas de rampe d'accès ni de salle de toilette accessibles aux personnes qui se déplacent en fauteuil roulant. Les candidats qualifiés qui sont confinés à un fauteuil roulant ne peuvent travailler pour votre entreprise, même si personne n'a prévu une politique visant délibérément à les exclure.

■ Votre entreprise impose des exigences au titre du poids et de la taille qui ont été établies il y a longtemps mais qui, aujourd'hui, sont sans rapport avec l'emploi. Ces exigences excessives ont pour effet d'exclure la majorité des femmes et certains hommes membres des minorités visibles qui posent leur candidature.

La discrimination systémique est illégale!

La législation actuelle des droits de la personne, tant à l'échelle nationale que provinciale, interdit non seulement les pratiques qui privent réellement, mais également celles qui «tendent à priver» une personne ou un groupe des possibilités d'emploi ou qui les excluent ou qui restreignent leurs possibilités d'emploi.

Dans la récente décision de la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Bhinder* c. *Chemins de fer nationaux du Canada*, la Cour a déclaré qu'il n'était pas nécessaire qu'un tribunal des droits de la personne prouve «l'intention» pour conclure à la discrimination.

Si les pratiques privent certaines personnes et certains membres des groupes désignés de leur droit à l'égalité en milieu de travail et que ces pratiques ne peuvent être justifiées, elles sont discriminatoires et, partant, illégales.

Pourquoi cette question devrait-elle vous préoccuper?

Les conséquences de la discrimination sont graves, non seulement pour les personnes et les membres des groupes désignés, mais également pour les employeurs dont les actes (ou l'inaction) peuvent entraîner des sanctions, la perte éventuelle de contrats du gouvernement en raison des dispositions inscrites dans les programmes gouvernementaux. A ceci s'ajoute l'éventualité de plaintes relatives aux droits de la personne et une publicité défavorable.

Outre les aspects de l'équité et de la légalité, des raisons valables d'ordre économique devraient vous inciter à vous assurer de la non-discrimination de vos politiques et pratiques d'emploi.

En fait, la rentabilité future de votre entreprise peut dépendre de pratiques d'emploi justes et équitables.

Saviez-vous que...

En 1990, 70 p. 100 des nouveaux venus sur le marché du travail étaient des femmes, des membres des minorités visibles, des autochtones et des personnes handicapées?*

*McGregor, J., *Planning for Tomorrow*, Informetrika, 1986.

En termes concrets, cela signifie que, si vos politiques et vos pratiques ont pour effet d'exclure les groupes désignés :

Vous recruterez vos effectifs parmi 30 p. 100 seulement de la réserve des candidats disponibles et qualifiés

et

vous restreindrez la compétitivité de votre entreprise!

Votre entreprise peut-elle se permettre cette position désavantageuse?

Que pouvez-vous faire dans les circonstances?

Le secret consiste à **planifier un effectif diversifié**, composé à la fois de membres des groupes désignés et des groupes non désignés.

Au cours des dix dernières années, votre organisation a probablement déjà changé en réponse à la diversification croissante de votre clientèle ou de ses besoins. Peut-être fabriquez-vous une plus grande variété de produits ou offrez-vous une gamme plus variée de services sur mesure.

De la même manière, la population active a changé sensiblement au cours des vingt dernières années. Traditionnellement, la population active canadienne était principalement composée d'hommes de race blanche, résistants, âgés de 25 à 55 ans. Aujourd'hui, les membres des groupes désignés représentent plus des deux tiers de la population active.

Pourtant, il est tout aussi probable que les décisions en matière de ressources humaines soient prises en fonction de critères périmés et non appropriés, prévus dans vos méthodes de recrutement, de sélection, de formation, de promotion et de rémunération, du fait qu'elles sont encore fondées sur les caractéristiques physiques et culturelles propres à la main-d'oeuvre traditionnelle.

Certaines entreprises ont déjà commencé à assouplir leurs pratiques relatives aux ressources humaines. Elles progressent dans la bonne voie, répondant ainsi à la réalité de la population active diversifiée qu'on connaît aujourd'hui.

En fait, vous constaterez que vos efforts en vue d'assurer l'égalité d'accès aux possibilités dans le milieu de travail comportent de nombreux avantages éventuels, par exemple :

- une gestion et une utilisation plus efficaces des ressources humaines, grâce à l'application de politiques et de pratiques d'emploi non discriminatoires;
- le bénéfice d'une plus grande réserve de candidats et d'employés qualifiés, grâce à l'emploi des membres des groupes désignés;
- un taux de roulement plus faible.

Au travail 2

Cette étude des systèmes d'emploi porte sur les neuf systèmes d'emploi suivants. Son but est de vous aider, en tant qu'employeur, à éliminer les politiques et les pratiques d'emploi discriminatoires. Le guide remplace le chapitre 5, «L'analyse des systèmes d'emploi», ainsi que le chapitre 6 «L'élaboration du plan d'action positive», de la deuxième partie intitulée «Une approche systématique» de l'ancien Manuel de formation technique en action positive.

Systèmes d'emploi

1. Recrutement
2. Sélection
3. Formation et perfectionnement
4. Avancement
5. Évaluation des emplois
6. Rémunération
7. Avantages sociaux
8. Conditions d'emploi
9. Licenciement, rappel, mesures disciplinaires et cessation d'emploi

Lorsque vous étudierez chaque système, rappelez-vous que l'objectif est d'assurer l'égalité pour *tous* les employés, grâce à l'application de politiques et de pratiques non discriminatoires.

Lorsque vous examinerez chacun de ces systèmes, vous devrez vous poser la question fondamentale suivante :

Cette politique ou pratique a-t-elle pour effet de favoriser ou d'entraver l'égalité des possibilités?

Cette question fondamentale peut être subdivisée en six critères précis qui vous permettront de déterminer si vos politiques et pratiques d'emploi sont conformes à la Loi et aux objectifs d'équité en matière d'emploi :

1. **Légalité** : la politique ou pratique est-elle conforme aux lois applicables à l'emploi et aux droits de la personne?
2. **Uniformité** : la politique ou pratique est-elle appliquée d'une manière uniforme?
3. **Effet défavorable** : la politique ou pratique a-t-elle un effet défavorable sur l'un des groupes désignés?
4. **Validité** : la politique ou pratique est-elle objective et sert-elle les fins prévues en matière d'évaluation?
5. **Rapport avec l'emploi** : la politique ou pratique est-elle fondée sur les qualités professionnelles requises?
6. **Nécessité administrative** : la politique ou pratique est-elle essentielle à la sécurité ou au bon fonctionnement de l'entreprise?

Dans ce guide, on vous propose également des moyens utiles pour améliorer vos systèmes d'emploi. Choisissez ceux qui, à votre avis, seront les plus efficaces dans votre organisation et appliquez-les.

Mesures spéciales

La façon la plus efficace d'aborder la discrimination systémique comporte deux étapes. Le présent module, soit l'étude des systèmes d'emploi, traite de la première étape. Il vise à déceler et à éliminer toutes les pratiques officielles ou non officielles à caractère discriminatoire. Ce genre d'intervention délibérée est apparu nécessaire pour combattre cette forme de discrimination persistante.

Le travail qui s'effectue en vertu de cette étape peut aussi comprendre l'adoption officielle de politiques équitables, là où il n'y avait pas de politiques officielles ou lorsque ces dernières étaient non officielles.

La deuxième partie de notre approche porte sur la conception et la mise en application de mesures spéciales. Cet ensemble de mesures va plus loin que la seule élimination de la discrimination. Les mesures en question veulent corriger les effets de la discrimination d'une manière plus précise. Par exemple, une de ces mesures spéciales consiste à permettre à un plus

grand nombre de personnes appartenant à des groupes désignés d'accéder à des points d'entrée à l'intérieur des systèmes d'emploi. L'établissement de répertoires de candidats spéciaux, de postes-tremplin et de postes de perfectionnement sont quelques-unes des façons pour y arriver.

Les mesures spéciales (traitées sous la rubrique «programmes spéciaux» dans de nombreuses lois sur les droits de la personne) ne sont pas considérées comme discriminatoires. Dans presque toutes les provinces canadiennes, elles sont légales (vérifiez la législation des droits de la personne applicable à votre entreprise).

La Charte canadienne des droits et libertés, la Loi canadienne sur les droits de la personne et la plupart des codes provinciaux des droits de la personne permettent expressément aux entreprises d'instaurer des mesures spéciales pour améliorer les possibilités des groupes désignés sur le marché du travail.

De plus, la Loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi et le Programme de contrats fédéraux sont à l'appui de telles mesures.

Le point sur le recrutement 3

Objet du recrutement

Attirer les candidats les plus qualifiés pour combler les postes vacants.

Les employeurs peuvent procéder au recrutement parmi leur effectif existant, grâce à des promotions et à des mutations ou en cherchant à l'extérieur au moyen d'annonces publiées dans les journaux, par l'intermédiaire des services de placement, etc.

Les employeurs qui font l'objet de plaintes pour le motif qu'ils n'emploient pas un nombre suffisant de membres des groupes désignés ou qu'ils ne placent pas ces derniers dans des postes supérieurs disent souvent que cet état de chose s'explique du fait que les membres de ces groupes ne posent pas leur candidature aux postes disponibles.

Cependant, il est possible que les membres des groupes désignés n'aient pas réellement accès aux possibilités d'emploi à cause des systèmes de recrutement utilisés. Par exemple, le fait de recruter en passant le mot à un effectif principalement constitué d'hommes de race blanche est susceptible de perpétuer, bien qu'involontairement, l'exclusion des membres des groupes désignés de cet effectif.

Le système de recrutement est l'un des principaux facteurs déterminants du résultat final du processus de recrutement. En d'autres termes, les systèmes ou les pratiques de recrutement déterminent la composition de la réserve de candidats.

Afin d'élargir votre réserve de candidats et d'y inclure les membres des groupes désignés, il va de soi que vous devrez **vous rendre auprès d'eux** et ce, afin de vous assurer :

- qu'ils sont au courant des possibilités d'emploi que vous leur offrez;
- qu'ils ont l'impression que leur candidature est la bienvenue;
- qu'en tant que candidats qualifiés et intéressés, ils ont été encouragés à poser leur candidature.

L'étude du système de recrutement vise donc à déterminer si les pratiques applicables encouragent les membres des groupes désignés à poser leur candidature aux emplois qui s'offrent dans votre organisation ou si elles les découragent de le faire.

Étude de votre système de recrutement

Déterminez . . .

- les politiques et les pratiques de recrutement de votre organisation;
- si les pratiques applicables ont un effet défavorable sur les membres des groupes désignés, les encouragent à poser leur candidature ou les découragent de le faire;
- à l'aide de l'exemple de module d'exercice qui suit, si les diverses pratiques de recrutement et les obstacles discriminatoires connexes décrits précédemment ont cours dans votre organisation.

Mettez en oeuvre...

- les solutions et les mesures suggérées que vous jugez appropriées ou élaborez les solutions qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Étude de votre système de recrutement interne

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Ancienneté et autres critères de classement	
Si les membres des groupes désignés sont sous-représentés dans les postes des groupes professionnels qui sont généralement comblés en fonction du critère de l'ancienneté et d'autres critères de classement :	■ consultez le(s) syndicats et le(s) autres représentants des employés au sujet de l'élaboration et de l'application de mesures appropriées, afin d'assurer le recrutement de membres des groupes désignés pour combler ces postes.
Publicité interne	
Si les offres d'emploi ne sont diffusées qu'aux titulaires d'un nombre restreint de postes ou s'il y a peu de membres des groupes désignés ou s'il n'y en a aucun dans l'organisation qui pourraient poser leur candidature à ces postes :	■ affichez les offres d'emploi à un tableau installé dans un endroit central et accessible aux personnes handicapées et procédez en outre à un recrutement externe, s'il y a lieu, afin d'attirer la candidature de membres qualifiés des groupes désignés.
Si les employés croient que les candidats sont déjà choisis pour les postes vacants ou que certains employés sont plus favorisés que d'autres :	■ assurez-vous que les concours internes sont équitables et qu'ils sont perçus comme tels.
Répertoire des compétences des employés, facile à consulter	
Si le répertoire des candidats ne comprend pas de membres des groupes désignés ou qu'il ne comprend que des employés des niveaux de gestion intermédiaires ou supérieurs :	■ étudiez les critères qui régissent l'inscription des employés dans ce répertoire à tous les niveaux. Déterminez les raisons pour lesquelles le répertoire comprend peu de membres des groupes désignés ou n'en comprend aucun et prenez les mesures appropriées, afin d'assurer que ces personnes sont prises en compte.
Invitation ou parrainage	
Si cette pratique est utilisée dans le cadre d'un «réseau des anciens» pour attirer des candidats :	■ établissez un répertoire comparable, afin de vous assurer que les membres prometteurs des groupes désignés ont des chances égales d'être parrainés. Vérifiez dans le répertoire les taux de participation des membres des groupes désignés et la mesure dans laquelle ils réussissent à obtenir un poste au moyen de cette méthode.

Étude de votre système de recrutement externe

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Présentation de candidats par des associations professionnelles, des établissements d'enseignement et de formation, des centres et des services d'emploi ainsi que des agences de recrutement de cadres	
Si ces sources de recrutement n'ont pas de politique d'équité en matière d'emploi ou si leurs systèmes de recrutement et de présentation de candidats sont discriminatoires :	■ informez les services ou les experts-conseils des objectifs d'équité en matière d'emploi de votre organisation et de votre intérêt à interviewer des candidats qualifiés qui font partie des groupes désignés; envoyez-leur des avis de rappel à intervalles réguliers.
Présentation de candidats en passant le mot	
Si les taux de représentativité de tous les groupes désignés ne sont pas appropriés au sein de l'effectif de votre entreprise :	■ ajoutez à ce système d'autres systèmes de recrutement externe, afin de vous assurer que les membres des groupes désignés ont toutes les chances possibles de poser leur candidature aux postes disponibles; ■ encouragez les cadres et les employés à appuyer sans réserve les objectifs d'équité en matière d'emploi de l'entreprise.
Visites sur place	
Si les candidats qui s'adressent à votre entreprise ne sont pas le reflet de la représentativité de la population active locale :	■ ayez moins recours aux visites sur place; ■ utilisez d'autres systèmes de recrutement externe, par exemple, communiquez avec les associations qui fournissent des services liés à l'emploi ou autres aux groupes désignés, afin de les informer que votre entreprise recherche des candidats qualifiés, membres de ces groupes qui ne sont pas également représentés; ■ communiquez avec les bureaux de placement répartis dans diverses localités.
Si le personnel du service d'accueil semble insensible à la nécessité de recruter des membres des groupes désignés :	■ assurez-vous que le personnel du service d'accueil est au courant des principes d'équité en matière d'emploi et de la législation des droits de la personne de même que des effets négatifs d'une attitude peu courtoise;

	■ affectez des membres des groupes désignés parmi le personnel du service d'accueil, si c'est possible.
Publicité	
Si vous n'avez recours qu'aux publications courantes :	■ annoncez dans les journaux ethnoculturels lorsque c'est possible.
Si les annonces ne sont publiées qu'en français :	■ déterminez s'il y a lieu de publier des annonces dans des langues autres que le français.
Si les textes et les illustrations ne mettent pas en valeur les principes d'équité en matière d'emploi :	■ mentionnez votre politique et vos programmes d'équité en matière d'emploi dans toutes les annonces; ■ assurez-vous que les textes et les illustrations décrivent des membres des groupes désignés d'une manière non stéréotypée.
Bureau de placement syndical	
Si le bureau de placement syndical n'inclut pas les groupes désignés :	■ assurez-vous qu'on y est au courant de la politique d'équité en matière d'emploi de l'entreprise; ■ demandez la collaboration du syndicat pour assurer, par son entremise, un traitement équitable aux membres des groupes désignés.

Liste de contrôle — Recrutement

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. Les avis de postes vacants et les tableaux d'affichage sont-ils accessibles à tous les employés, y compris ceux qui travaillent dans des succursales ou qui sont handicapés (p. ex., les personnes qui se déplacent en fauteuil roulant)?	☐	☐
2. Dans les avis de postes vacants, met-on correctement l'accent sur les qualités et les fonctions les plus importantes pour l'emploi?	☐	☐

	Oui	Non
3. Les compétences sont-elles suffisamment détaillées pour indiquer les exigences réelles du poste (p. ex., un poste de réceptionniste peut être décrit de la manière suivante : accueillir le grand public, recevoir les demandes d'emploi, avoir une connaissance des pratiques et des méthodes utilisées dans l'entreprise, etc.)?	☐	☐
4. Avez-vous désigné une personne familiarisée avec les tâches quotidiennes du poste vacant pour fournir les renseignements nécessaires aux candidats éventuels?	☐	☐
5. Les avis de postes vacants contiennent-ils une mention indiquant que vous êtes un employeur engagé à l'égard de l'équité en matière d'emploi?	☐	☐
6. La terminologie utilisée dans les avis de postes vacants et les annonces est-elle vérifiée pour en éliminer les éléments discriminatoires sur les plans sexuel et culturel? Par exemple, utilise-t-on les titres «dessinateur-desssinatrice» au lieu de «dessinateur»?	☐	☐
Indique-t-on «expérience» au lieu d'«expérience au Canada» ou «formation universitaire» au lieu de «diplômé d'une université canadienne»?	☐	☐
7. Les illustrations utilisées pour le recrutement sont-elles vérifiées, afin d'en éliminer les éléments discriminatoires sur les plans sexuel et culturel?	☐	☐
8. Les employés du service du personnel ont-ils reçu une formation en ce qui concerne les droits de la personne et toute autre législation relative à l'emploi?	☐	☐
9. Les formulaires de demande d'emploi de votre entreprise ont-ils été préparés à la lumière des dispositions à jour relatives aux droits de la personne et des autres lois pertinentes?	☐	☐
10. Le service du personnel est-il accessible aux personnes handicapées?	☐	☐
11. Des dispositions sont-elles prévues dans le processus d'entrevue pour recevoir les personnes handicapées?	☐	☐
12. Les descriptions de postes et les avis de postes vacants indiquent-ils les exigences physiques de l'emploi, fondées sur une analyse pertinente?	☐	☐

Le point sur la sélection 4

Objet de la sélection

Déterminer quels candidats, dans un groupe, sont les plus susceptibles de remplir avec succès les fonctions du poste.

Comme pour le recrutement, les entreprises ont élaboré une gamme variée de systèmes pour le processus de sélection. Les systèmes de recrutement et de sélection sont très sujets à la discrimination intentionnelle et systémique. Il a été établi que près de 75 p. 100 de tous les actes discriminatoires en matière d'emploi sont commis durant ces deux étapes. Les exemples suivants illustrent cette discrimination :

- si votre entreprise favorise les candidats qui ont un diplôme universitaire alors que l'emploi en question n'exige pas ce titre, de nombreux candidats membres des groupes désignés seront éliminés indûment;
- exiger des candidats qu'ils aient acquis leur expérience au Canada est clairement discriminatoire à l'égard des immigrants qualifiés récemment arrivés qui peuvent avoir acquis une expérience similaire dans un autre pays et qui, si on leur en donnait la chance, pourraient rapidement se familiariser avec les systèmes utilisés dans votre milieu de travail;
- une équipe de sélection qui n'est pas ouverte au principe de l'équité en matière d'emploi peut rendre les candidats membres de groupes désignés plus nerveux qu'ils ne devraient l'être durant les entrevues d'emploi.

Outre ces pratiques discriminatoires, votre système de sélection peut également être sujet au **«clonage»**.

Vous connaissez probablement la définition de *clonage*, utilisée dans le contexte de la haute technologie, c'est-à-dire la production de copies presque identiques. En l'occurrence, pensez au clonage sous l'angle de la façon dont il pourrait influer sur votre prise de décision dans le processus de sélection.

Rappelez-vous que :

- les personnes ont tendance à se sentir plus à l'aise avec des gens avec lesquels elles ont plus d'affinités;
- si l'on donne libre cours à cette tendance dans le processus de sélection, les candidats qui se classeront les premiers seront souvent ceux qui ont le plus d'affinités avec les interviewers;
- si toutes les personnes qui prennent les décisions en matière d'embauchage sont membres du même groupe (p. ex., des hommes de race blanche), elles pourraient tendre, inconsciemment, à favoriser ce groupe dans leurs décisions. C'est tout simplement que les gens sont portés à recruter des «clones».

Il est essentiel que vos gestionnaires et vous compreniez l'influence largement inconsciente du «clonage» et que vous essayiez de la neutraliser. Sinon, tous les efforts que vous faites concernant l'équité en matière d'emploi pourraient être minés.

Ce système de sélection servira à déterminer si vos systèmes de sélection : i) sont valables et appropriés dans le contexte de l'équité en matière d'emploi; ii) ont un effet défavorable sur les groupes désignés.

Les qualifications requises pour un poste devraient être fondées sur les critères nécessaires à l'exécution du travail. Exiger des qualifications qui ne sont pas reliées à l'emploi a un effet visiblement défavorable sur les groupes désignés et pourrait également contrevenir à la législation sur les droits de la personne.

Étude de votre système de sélection

Déterminez . . .

- les politiques, les pratiques et l'objectif sous-jacents qui régissent le système de sélection de votre entreprise;

■ la valeur ou l'importance relative que vous accordez à chacun des critères de sélection suivants. Évaluez l'importance de chaque critère selon un barème de 0 à 5, zéro correspondant aux critères que vous n'utilisez pas, et cinq, les critères les plus importants :

Études	☐
Expérience	☐
Expérience dans un emploi au Canada	☐
Ancienneté	☐
Possibilités d'avancement	☐
Tests de rendement	☐
Capacité de communiquer	☐
Tests d'intelligence (QI)	☐
Qualités personnelles	☐
Performance dans les entrevues	☐
Apparence générale	☐
Vérification des références	☐
Autres (veuillez préciser)	☐

■ le lien entre les critères et l'emploi;

■ si vos critères de sélection et la valeur attribuée aux critères ont un effet défavorable sur les membres des groupes désignés;

■ à l'aide de l'exemple de module d'exercice qui suit, si les systèmes de sélection et les obstacles systémiques connexes décrits précédemment ont cours dans votre système de sélection.

Mettez en oeuvre...

■ les mesures et les solutions suggérées que vous jugez appropriées ou élaborez les solutions qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Réception	
Si le lieu de travail n'est pas accessible aux personnes handicapées, par exemple, celles qui se déplacent en fauteuil roulant :	■ faites une étude sur l'accessibilité au lieu et élaborez un plan d'action assorti de dates limites pour corriger les lacunes constatées à cet égard.
Si les exigences de l'emploi et les directives relatives aux demandes d'emploi ne sont pas expliquées systématiquement à tous les candidats :	■ préparez une brochure d'information sur les politiques et les systèmes d'embauchage et distribuez-la à tous les employés; ■ étudiez la possibilité de produire ce document dans des langues autres que le français, si cette mesure est justifiée.
Si les candidats éventuels doivent remplir un formulaire :	■ fournissez des services pour aider les candidats handicapés ou illettrés (p. ex., bandes enregistrées, services de transcription pour malvoyants, etc.) si cette mesure est justifiée.

Formulaires de demande d'emploi

Si votre entreprise a toujours insisté pour que les candidats fournissent des renseignements détaillés sur chacune des années de leur vie professionnelle :

- proposez aux candidats de soumettre un curriculum vitae fondé sur les compétences plutôt que sur des données chronologiques lorsque celles-ci présentent des lacunes dans leur séquence;
- invitez les candidats à indiquer les compétences utilisées dans leur travail bénévole, leur travail au foyer ou l'éducation des enfants;
- assurez-vous que le personnel qui présélectionne les demandes ne pénalise pas les candidats qui ont interrompu leur carrière pour élever leurs enfants et s'occuper de tâches ménagères.

Critères de sélection et présélection

Si l'accent est mis sur les connaissances actuelles et les compétences particulières plutôt que sur les possibilités d'apprentissage et les compétences générales :

- tenez compte des possibilités d'apprentissage des candidats et des compétences générales déjà acquises.

Si l'entreprise impose des exigences excessives (p. ex., diplômanie) comme méthode de «présélection facile» pour réduire le nombre de candidats :

- déterminez les exigences minimales reliées à l'emploi et éliminez celles qui ne le sont pas;
- éliminez les exigences excessives en matière d'études;
- éliminez les exigences excessives en matière de compétences, de connaissances, de capacités ou d'expérience.

Si l'entreprise exige que les candidats aient fait leurs études au Canada, acquis leur expérience au Canada ou acquis leur accréditation professionnelle au Canada :

- éliminez l'exigence selon laquelle les candidats doivent avoir fait leurs études, acquis leur expérience et leur accréditation au Canada dans les cas où cette exigence n'est pas réelle ou qu'elle n'est pas requise par la loi ou par un organisme directeur professionnel.

Tests et mises en situation

S'il est impossible d'établir que les mises en situation ou les tests normalisés permettent de prévoir avec exactitude le rendement des candidats en cours d'emploi :	■ examinez tous les tests et éliminez ceux qui ne permettent pas de juger clairement du rendement futur des candidats.
Si les mises en situation ou les tests normalisés sont susceptibles d'éliminer un plus grand nombre de candidats parmi les membres des groupes désignés que parmi les membres des groupes non désignés :	■ évaluez tous les tests pour déterminer les effets défavorables possibles découlant de l'emploi du genre et éliminez tous ceux qui en sont empreints.
Si les méthodes d'administration des tests semblent avoir des effets discriminatoires, bien qu'involontaires, sur les membres des groupes désignés :	■ modifiez les méthodes d'administration des tests et proposez des solutions de rechange, au besoin.

Entrevues et vérification des références

Si les interviewers et les responsables de l'embauchage ne connaissent pas les principes d'équité en matière d'emploi ni la législation des droits de la personne :	■ assurez-vous que les interviewers sont informés de la législation applicable relative aux droits de la personne; ■ offrez une formation pertinente concernant l'équité en matière d'emploi ainsi que des séances de sensibilisation multiculturelle; ■ nommez des membres des groupes désignés pour faire partie de l'équipe d'entrevue, lorsque c'est possible.
Si les entrevues ne sont pas structurées et qu'elles ne sont pas documentées :	■ fournissez un exemplaire à jour des politiques et lignes directrices relatives aux méthodes d'entrevue et d'embauchage; ■ assurez-vous que les interviewers comprennent la nécessité de documenter et de normaliser toutes les entrevues; ■ déterminez la mesure dans laquelle le rendement à l'entrevue permet de prévoir la réussite des candidats en cours d'emploi et demandez aux interviewers de fonder leurs décisions en matière d'embauchage sur des mesures plus fiables telles que les antécédents professionnels des candidats; ■ minimisez l'importance accordée aux facteurs subjectifs; soyez conscient de l'effet défavorable du «clonage».

Si les qualités personnelles telles que l'«esprit d'initiative» et la «personnalité sympathique» ne sont pas reliées à l'emploi ou ne sont pas définies concrètement :

■ précisez les compétences requises pour exécuter les fonctions du poste; évitez toutes les caractéristiques «souhaitables» de la personnalité.

Si les demandes de référence ne sont pas normalisées :

■ normalisez et documentez les demandes de référence et informez le personnel des méthodes officielles établies.

Liste de contrôle — Sélection

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. Le personnel du service d'accueil (p. ex., les réceptionnistes) et les interviewers sont-ils familiarisés avec les droits de la personne et toute autre mesure législative concernant l'emploi?	☐	☐
2. Les gestionnaires et les interviewers sont-ils au courant des objectifs et de la politique de l'entreprise concernant l'équité en matière d'emploi?	☐	☐
3. Le système de sélection, y compris les entrevues, est-il bien documenté?	☐	☐
4. S'efforce-t-on d'inclure des membres des groupes désignés dans les équipes d'entrevue?	☐	☐
5. Les tests sont-ils vérifiés pour déterminer s'ils sont reliés à l'emploi?	☐	☐
6. Les tests sont-ils vérifiés pour déterminer s'ils sont empreints de l'emploi du genre?	☐	☐
7. Les tests sont-ils administrés par des employés formés à cette fin?	☐	☐
8. Les conditions d'administration des tests sont-elles uniformes?	☐	☐
9. La salle d'examen est-elle accessible aux personnes qui se déplacent en fauteuil roulant?	☐	☐
10. Le matériel utilisé pour les tests est-il offert sous diverses formes pour répondre aux besoins des candidats (p. ex., braille, bandes enregistrées, services d'interprétation pour malentendants, etc.)?	☐	☐
11. Les méthodes de vérification des références sont-elles uniformes?	☐	☐

Le point sur la formation et le perfectionnement 5

Objet de la formation et du perfectionnement

Améliorer le rendement de l'employé dans l'emploi qu'il exerce et lui permettre d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour les possibilités d'emploi futures.

Le programme de formation et de perfectionnement d'une entreprise peut prévoir des variantes allant d'une formation en cours d'emploi jusqu'à un congé d'études pour lequel tous les frais de scolarité sont payés. Bien que de nombreuses entreprises offrent des possibilités de formation et de perfectionnement, tous les employés peuvent ne pas avoir accès à ces possibilités.

Par exemple :

- les membres des groupes désignés ne sont peut-être pas en mesure de se prévaloir des possibilités de formation si les renseignements concernant la formation offerte, y compris les critères d'admissibilité, ne sont pas diffusés à l'échelle de l'entreprise;
- les membres des groupes désignés sont peut-être encouragés subtilement à continuer d'occuper des postes de niveaux inférieurs si on leur offre une formation leur permettant de mieux exécuter leur travail actuel, au lieu de leur offrir des cours de perfectionnement qui leur permettraient d'améliorer leurs possibilités d'avancement;
- certains facteurs tels que les niveaux de rémunération et le statut professionnel, particulièrement si la formation et le perfectionnement sont restreints aux employés des niveaux supérieurs, pourraient avoir un effet défavorable sur les membres des groupes désignés qui tendent à être sous-représentés aux niveaux supérieurs de nombreuses entreprises;
- certaines personnes handicapées ne peuvent participer aux cours offerts par les centres de formation qui ne sont pas équipés de rampes d'accès et de salles de toilette qui leur sont accessibles.

L'étude du système de formation et de perfectionnement de votre entreprise devrait vous aider à déterminer dans quelle mesure les employés ont accès aux possibilités de formation. Dans le cas des employeurs qui veulent réaliser l'équité en matière d'emploi et relever le défi que représente la gestion d'un effectif diversifié, des programmes efficaces de formation et de perfectionnement sont d'une importance capitale pour assurer la satisfaction des besoins en compétences, actuels et futurs, de l'entreprise.

Étude de votre système de formation et de perfectionnement

Déterminez . . .

- le but, les politiques et les pratiques régissant le système de formation et de perfectionnement de votre entreprise;
- si les politiques sont appliquées uniformément dans l'ensemble de l'entreprise;
- les genres de programmes de formation et de perfectionnement offerts par votre entreprise;
- comment les employés sont choisis pour participer aux programmes de formation et de perfectionnement, par exemple :

Par le surveillant	☐
A la demande de l'employé	☐
Selon l'ancienneté	☐
Selon les résultats de l'évaluation du rendement	☐
Selon les résultats des services d'orientation professionnelle	☐

- si la formation est offerte à tous les employés, quel que soit le niveau de rémunération ou le groupe professionnel;
- le taux de participation des membres des groupes désignés aux programmes de formation offerts, au moyen de la compilation et de l'analyse des données;

■ à l'aide de l'exemple de module d'exercice qui suit, si les pratiques et les obstacles systémiques connexes décrits précédemment ont cours dans votre système de formation et de perfectionnement.

Mettez en oeuvre...

■ les mesures et les solutions suggérées que vous jugez appropriées ou élaborez les solutions qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Diffusion des renseignements et critères de sélection	
Si votre entreprise n'a pas de politique de formation et de perfectionnement à jour et détaillée, axée sur l'équité en matière d'emploi :	■ élaborez et annoncez une politique; ■ assurez la diffusion des renseignements à l'échelle de l'entreprise; prévoyez la formation et le perfectionnement dans les documents d'orientation; ■ assurez-vous que les textes et les illustrations des annonces et des brochures sur la formation tiennent compte des groupes désignés; examinez la possibilité d'utiliser des langues autres que l'anglais et le français, de même que des bandes enregistrées et des documents en braille.
Si l'autorisation accordée aux employés d'acquérir de la formation et de se perfectionner est uniquement à la discrétion des gestionnaires :	■ encouragez les gestionnaires à reconnaître la valeur, sur le plan du perfectionnement, et l'intérêt, pour l'entreprise, d'une formation qui n'est pas nécessairement reliée à l'emploi actuellement occupé par l'employé.
Si l'admissibilité aux cours de formation et de perfectionnement est fondée sur l'ancienneté, le niveau du poste, la rémunération, l'ordre du rang, le statut d'employé permanent et à plein temps ou si elle est reliée à l'emploi actuel :	■ songez à éliminer toutes ces exigences puisqu'elles perpétuent la discrimination systémique; amenez les gestionnaires à considérer les groupes désignés comme des ressources à perfectionner; rendez les gestionnaires responsables de maintenir des critères d'admissibilité non discriminatoires; ■ faites enquête auprès des employés pour déterminer ceux qui veulent suivre des cours de formation et ceux qui suivent effectivement des cours de formation; consignez ces renseignements selon le groupe désigné auquel l'employé appartient.

Services d'orientation professionnelle

Si aucun service d'orientation professionnelle n'est offert ou si de tels services sont offerts mais ne sont pas annoncés ou encore sont restreints aux employés des niveaux de gestion intermédiaires et supérieurs :	■ aidez tous les employés à déterminer leurs compétences, leurs objectifs de carrière et les possibilités d'avancement internes; ■ envisagez la possibilité d'établir un programme d'orientation professionnelle pour fournir des conseils et de l'aide aux employés à tous les niveaux de l'entreprise.
Si les services d'orientation professionnelle ne comportent pas de solution particulière ni de mesure spéciale pour les employés membres des groupes désignés :	■ fournissez aux conseillers des renseignements à jour sur le cheminement de carrière et le développement organisationnel; prévoyez l'affectation de membres des groupes désignés parmi le personnel chargé du counselling et de la formation; indiquez aux conseillers les compétences requises pour traiter les problèmes concernant les groupes désignés.
Si le nombre de candidats, de participants ou de finissants des programmes de formation est faible parmi les employés membres des groupes désignés :	■ faites en sorte que tous les employés sachent quels sont les programmes de formation disponibles et comment ils peuvent s'y inscrire; ■ consultez les employés membres des groupes désignés pour déterminer et résoudre les problèmes précis; interrogez, sur une base volontaire, les stagiaires qui ont abandonné leurs cours pour déterminer les raisons qui les ont poussés à le faire; ■ examinez le matériel de formation pour déceler les éléments empreints de racisme et de sexisme et éliminez-les; ■ assurez-vous que les moniteurs tiennent compte des principes d'équité en matière d'emploi et qu'ils encouragent les participants à faire de même.

Formation spécialisée

Si les surveillants ne sont pas formés pour établir et entretenir un climat d'équité et de compréhension ainsi que pour gérer un effectif multiculturel et multiracial :	■ offrez, à l'intention des gestionnaires, des séances de sensibilisation sur des sujets tels que la gestion des communications et des relations interraciales dans un milieu de travail où est appliquée l'équité en matière d'emploi, les techniques d'entrevue pour les décisionnaires et les droits de la personne dans le milieu de travail.

Si des employés membres des groupes désignés ont besoin de rééducation professionnelle :

- offrez des programmes de formation sur des sujets tels que les techniques d'entrevue pour les candidats, la planification de carrière, les aptitudes à gérer et à diriger, l'anglais (ou le français) comme langue seconde en milieu de travail, selon le cas;
- récompensez les employés qui terminent les programmes de formation offerts dans les universités, les collèges communautaires ou les cégeps et remboursez-les des frais engagés pour participer à ces programmes.

Liste de contrôle — Formation et perfectionnement

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. Votre entreprise a-t-elle une politique de formation et de perfectionnement fondée sur les principes d'équité en matière d'emploi?	☐	☐
2. Les employés sont-ils tous au courant des possibilités de formation et de perfectionnement offertes par l'entreprise?	☐	☐
3. Les employés ont-ils tous accès aux possibilités de formation et de perfectionnement?	☐	☐
4. Vous êtes-vous assuré que les niveaux professionnels et la rémunération ne constituent pas des obstacles aux possibilités de formation?	☐	☐
5. Les centres de formation sont-ils accessibles aux personnes handicapées?	☐	☐
6. Les employés ont-ils accès à des services d'orientation professionnelle internes ou payés par l'entreprise?	☐	☐

Le point sur l'avancement 6

Objet de l'avancement

Promouvoir les meilleurs candidats à des postes supérieurs dans l'entreprise.

Un système d'avancement aide les employés à acquérir ou à améliorer les compétences et l'expérience nécessaires pour être promus. Mentionnons parmi les systèmes d'avancement prévus par une entreprise : la rotation des emplois, les détachements, les affectations spéciales, les emplois provisoires et la participation à un comité ou à un groupe de travail.

Comme pour les autres systèmes d'emploi, l'accès à ces systèmes d'avancement et autres peut être bloqué si ces possibilités ne sont pas publiées.

De plus, la sélection des employés peut dépendre de l'ancienneté ou de la discrétion des gestionnaires. En l'absence de critères de sélection justes et objectifs, le choix des candidats pour les possibilités d'avancement ou de promotion peut être subjectif et partial.

Par exemple :

- un système d'avancement fondé uniquement sur l'ancienneté peut exclure les employés membres des groupes désignés puisque, comme groupes, ceux-ci sont les derniers arrivés dans la population active et qu'ils ont moins d'ancienneté;
- dans un système où l'avancement dépend des recommandations des supérieurs, les employés membres des groupes désignés pressentis pour être promus risquent d'être moins nombreux à cause du réseau «des anciens»;
- dans une entreprise où les membres des groupes désignés occupent principalement des postes de niveaux inférieurs, le nombre de demandes ou de candidats choisis parmi ces groupes sera probablement peu élevé.

Étude de votre système d'avancement

Déterminez . . .

- les politiques et les pratiques régissant le système d'avancement de votre entreprise;
- parmi les systèmes d'avancement suivants, quels sont ceux qui sont utilisés dans votre entreprise?

Détachements	☐
Affectations spéciales	☐
Rotation des emplois	☐
Mutations	☐
Emplois provisoires	☐
Cours spéciaux de formation et de perfectionnement	☐
Recyclage	☐
Participation à un groupe de travail ou à un comité spécial	☐

- le processus de sélection ou les critères d'admissibilité pour l'avancement des employés;
- si tous les employés ont des chances égales de se prévaloir des systèmes d'avancement;
- si, pour tous les groupes professionnels, on a établi des cheminements de carrière ou des liens entre les niveaux et les genres d'emploi qui indiquent comment les compétences requises pour un emploi peuvent être appliquées avec succès à un autre emploi;
- le taux de participation des membres des groupes désignés aux systèmes d'avancement prévus dans votre entreprise;
- à l'aide de l'exemple de module d'exercice qui suit, si les pratiques relatives à l'avancement et les obstacles systémiques connexes décrits précédemment ont cours dans votre système d'avancement.

Mettez en oeuvre...

- les mesures et les solutions suggérées que vous jugez appropriées ou élaborez les solutions qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Voies de promotion internes	
Si le cheminement de carrière ou la ligne de progression n'ont pas été établis pour tous les groupes professionnels :	■ établissez les liens entre les emplois et reliez-les aux programmes de formation pertinents, afin d'assurer que l'avancement est accessible à tous les groupes professionnels.
Si les possibilités de perfectionnement et de promotion ne sont pas explicitement reliées à l'avancement pour les employés de tous les niveaux :	■ examinez toutes les modalités d'avancement pour déterminer si elles ont un effet défavorable sur les groupes désignés et pour vous assurer que tous les employés peuvent se prévaloir des systèmes d'avancement.
Si les gestionnaires ne sont pas responsables d'accroître le taux d'avancement des employés qualifiés membres des groupes désignés :	■ informez les gestionnaires que l'entreprise s'est engagée à assurer que tous les employés qualifiés sont considérés en vue de l'avancement; ■ évaluez le rendement des gestionnaires en ce qui concerne les objectifs d'équité en matière d'emploi relatifs à l'avancement dans le cadre de l'évaluation de leur rendement; ■ effectuez des examens périodiques pour déterminer dans quelle mesure le processus de sélection est équitable; vérifiez l'avancement des employés membres des groupes désignés.
Pratiques dans le cadre des systèmes d'avancement	
Si les systèmes d'avancement équitables n'existent qu'en théorie et non en pratique :	■ mettez en place des pratiques officielles et assurez-vous que tous les employés sont informés de ces possibilités, qu'ils peuvent s'y intéresser et y être admissibles.
Si les systèmes d'avancement existants ne sont utilisés que par les employés qui ont déjà accès aux possibilités d'avancement :	■ examinez la représentation des groupes désignés pour chacun des systèmes d'avancement et, au besoin, demandez l'opinion des membres des groupes désignés pour restructurer ces systèmes; ■ sollicitez activement et maintenez la participation des groupes désignés aux systèmes d'avancement au moyen de mesures spéciales.

Communication

Si les renseignements sur les modalités d'avancement ne sont généralement pas disponibles ou publiés :

- élaborez une stratégie de communication et une trousse d'information appropriée afin d'assurer que tous les employés comprennent le processus d'avancement;
- mettez en oeuvre un plan de communication efficace pour promouvoir les objectifs d'équité en matière d'emploi et pour gagner l'appui des employés à l'égard des initiatives prises à ce chapitre.

Liste de contrôle — Avancement

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. Avez-vous établi des lignes de progression ou des cheminements de carrière officiels pour chaque groupe professionnel?	☐	☐
2. Ces renseignements ont-ils été communiqués à tous les employés, dans le cadre d'une séance d'orientation professionnelle ou de leur évaluation de rendement?	☐	☐
3. Y a-t-il des postes de premier échelon dans chacune des catégories d'emploi, à partir desquels les employés ont la possibilité de progresser?	☐	☐
4. A-t-on établi des critères pour la sélection des employés qui pourraient se prévaloir des possibilités d'avancement?	☐	☐

Le point sur l'évaluation des emplois 7

Objet de l'évaluation des emplois

Déterminer, à des fins de rémunération, la valeur relative des divers emplois dans une entreprise.

Les facteurs utilisés pour l'évaluation des emplois comprennent généralement les compétences et les connaissances requises pour remplir les fonctions, le nombre et la portée des responsabilités à assumer, l'effort requis et les conditions de travail. L'évaluation des emplois permet de simplifier et de rationaliser les décisions concernant la structure salariale. Les systèmes d'évaluation des emplois les plus courants sont : le classement, la classification (ou description des catégories), le système numérique et la comparaison des facteurs.

L'équité salariale est un critère de plus en plus important dans le choix et l'application de systèmes d'évaluation des emplois. Les emplois doivent non seulement être évalués, mais cela doit être fait sans aucun préjugé sexuel. Certaines provinces ont déjà adopté des lois sur un salaire égal pour du travail d'égale valeur ou sur l'équité salariale; d'autres s'apprêtent à en faire autant.

De telles mesures législatives auront un effet certain sur vos décisions relatives à l'évaluation des emplois, peu importe les systèmes utilisés actuellement dans votre entreprise. L'un des plus importants problèmes est le préjugé sexuel qui a contribué aux différences salariales pour des emplois similaires occupés par des hommes et des femmes.

Les divers systèmes d'évaluation des emplois mettent clairement l'accent sur la valeur de l'emploi et non sur la personne qui occupe l'emploi, les systèmes traditionnels d'évaluation des emplois tendent à dévaluer les emplois souvent occupés par des membres des groupes désignés et en particulier les femmes.

Par exemple :

- dans certains systèmes d'évaluation des emplois, les valeurs attribuées aux conditions de travail défavorables ne sont généralement appliquées qu'aux risques typiquement associés au travail exécuté par les hommes (p. ex., travail salissant, physiquement exigeant, produits chimiques dangereux, manutention de matériel dangereux), alors qu'on n'en reconnaît pas les conditions défavorables, d'ailleurs bien documentées, associées au travail exécuté par les femmes (p. ex., problèmes de vision, maux de dos et fatigue associés au travail sur terminal à écran de visualisation);
- dans certains systèmes, la description des emplois occupés par des hommes peut être exagérée de sorte qu'ils semblent plus compliqués et, par conséquent, plus importants que les emplois occupés par des femmes (p. ex., dans le cas des hommes concierges, la description peut le tenir «responsable des normes de propreté», tandis que dans le cas des femmes concierges, elle peut se résumer à «entretien»).

Étude de votre système d'évaluation des emplois

Déterminez...

- le(s) système(s) d'évaluation des emplois utilisé(s) dans votre entreprise;
- les avantages et les inconvénients d'un(de) tel(s) système(s);
- si votre(vos) système(s) d'évaluation des emplois a(ont) un effet défavorable sur les membres des groupes désignés, particulièrement les femmes;
- si le(s) système(s) de votre entreprise facilite(nt) le respect des principes d'équité en matière d'emploi ou de la législation applicable, advenant l'existence d'une législation à cet égard;
- la mesure dans laquelle les considérations relatives à la valeur marchande influent sur l'évaluation des emplois;

■ à l'aide de l'exemple de module d'exercice qui suit, si les pratiques et les obstacles connexes décrits précédemment ont cours dans votre(vos) système(s) d'évaluation des emplois.

Mettez en oeuvre...

■ les solutions ou les mesures suggérées qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Nota : Quelques-unes des solutions proposées peuvent se révéler utiles pour plus d'un système d'évaluation des emplois.

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Classement	
Si le classement de certains emplois est fondé sur des opinions subjectives plutôt que sur des critères objectifs préétablis :	■ éliminez, là où c'est possible, la subjectivité du processus d'évaluation en établissant des critères objectifs et clairement définis qui peuvent être facilement compris par les évaluateurs; ■ assurez l'application uniforme des critères d'évaluation.
Classification ou description des catégories	
S'il n'existe pas de descriptions de poste ou si elles sont périmées ou encore si elles ne correspondent pas exactement aux emplois qu'on y décrit :	■ à intervalles réguliers, mettez à jour les descriptions de poste ou rédigez des descriptions à partir des renseignements fournis par les titulaires des postes.
Système numérique	
Si les points ou les valeurs attribués aux emplois généralement occupés par des membres des groupes désignés sont le reflet d'opinions subjectives souvent fondées, d'ailleurs, sur la valeur marchande :	■ examinez tous les facteurs pertinents et assurez-vous qu'une valeur suffisante est attribuée aux principaux facteurs tels que l'effort, les compétences et les conditions de travail et que la valeur marchande n'exerce pas un effet négatif sur le processus d'évaluation.

Comparaison des facteurs

Si quelques-uns des principaux éléments de certains emplois, en particulier dans le cas des emplois principalement occupés par des membres des groupes désignés, ont été omis du plan d'évaluation ou auxquels on a attribué une valeur relativement faible :

- assurez-vous que les critères d'évaluation et les plans sont reliés à l'emploi et non au sexe de la personne qui occupe le poste;
- formez des comités d'évaluation des emplois et favorisez la diversité des opinions au sein de ces comités en vous assurant que les employés membres des groupes désignés font partie de ces comités;
- offrez une formation aux employés qui désirent faire partie des comités d'évaluation.

Questions d'équité salariale

Si la «valeur marchande» est un critère clé pour déterminer la valeur relative des emplois :

- éliminez l'utilisation du critère de la «valeur marchande» en faveur de critères qui permettent de respecter la législation ou les principes relatifs à l'équité en matière d'emploi.

Si vous croyez qu'il subsiste des problèmes liés aux préjugés sexuels dans votre système d'évaluation des emplois :

- consultez un spécialiste de la législation ou des principes relatifs à l'équité en matière d'emploi pour vous assurer que votre système est le plus impartial possible.

Liste de contrôle — Évaluation des emplois

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. Avez-vous éliminé l'utilisation de la valeur marchande comme critère clé dans votre système d'évaluation des emplois? L'importance est-elle plutôt mise sur le contenu?	☐	☐
2. Votre système d'évaluation des emplois tient-il compte des principes d'équité en matière d'emploi, afin de supprimer l'écart salarial entre les hommes et les femmes?	☐	☐
3. Croyez-vous que votre entreprise obtiendrait une bonne note à un examen visant à évaluer son respect du principe de l'équité salariale (dans les provinces où les lois relatives à l'équité salariale s'appliquent)?	☐	☐

Le point sur la rémunération 8

Objet de la rémunération

Convertir en traitement et salaire réels la valeur attribuée à chaque emploi dans le cadre du système d'évaluation des emplois d'une entreprise.

Essentiellement, la rémunération représente tout paiement pour le travail exécuté par un employé de même que tous les avantages sociaux qui y sont rattachés. Elle comprend les traitements, les salaires, les commissions et les primes. La rémunération sert à attirer, à garder, à récompenser et à motiver les employés.

Comme pour le système d'évaluation des emplois, les préjugés et la subjectivité des évaluateurs peuvent influer sur la détermination de la rémunération de chaque employé.

Mentionnons entre autres facteurs qui peuvent avoir un effet défavorable sur la détermination de la rémunération personnelle les considérations relatives à la valeur marchande, le nombre de catégories salariales et les échelles de salaire utilisés dans le système, les opinions stéréotypées au sujet du niveau de compétences requis, de l'expérience professionnelle et de la nécessité de travailler, et la capacité de négocier le salaire initial ou les augmentations salariales subséquentes.

Par exemple :

- une secrétaire qui a 12 années de scolarité et 10 années d'expérience sera probablement moins bien rémunérée qu'un concierge qui a huit années de scolarité et six mois d'expérience.

- l'écart entre les salaires versés aux travailleurs membres des groupes désignés et ceux versés aux travailleurs des groupes non désignés, et particulièrement entre les salaires versés aux hommes et ceux versés aux femmes découle largement de la faible valeur attribuée sur le marché au travail généralement exécuté par les membres des groupes désignés.

Étude de votre système de rémunération

Déterminez...

- les politiques et les pratiques régissant le système de rémunération de votre entreprise;
- le mode de rémunération de votre entreprise;
- les facteurs qui servent à établir les taux de rémunération initiaux pour les nouveaux employés (p. ex., l'expérience professionnelle, la discrétion des gestionnaires, la valeur marchande, la négociation individuelle);
- le bien-fondé de facteurs qui influent sur les écarts salariaux;
- si les échelles de traitement de votre entreprise sont publiées et les raisons pour lesquelles elles ne le sont pas, le cas échéant;
- la rémunération moyenne des membres des groupes désignés par rapport à celle des autres employés qui occupent un emploi comparable;
- si votre entreprise est assujettie à la législation relative à l'équité salariale;
- la nécessité éventuelle d'une analyse de l'équité salariale;
- à l'aide de l'exemple de module d'exercice qui suit, si les pratiques et les obstacles systémiques connexes décrits précédemment ont cours dans votre entreprise.

Mettez en oeuvre...

- les mesures et les solutions suggérées que vous jugez appropriées ou élaborez les solutions qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Système de rémunération	
Si aucun système de rémunération officiel n'est prévu ou si votre système est largement fondé sur des normes industrielles qui sont généralement fondées sur des taux correspondant à la valeur marchande :	■ menez une étude interne des traitements et des salaires pour chaque service, groupe professionnel et groupe désigné, afin d'élaborer les lignes directrices et les critères appropriés pour établir les niveaux de rémunération.
Si votre entreprise ne verse pas un salaire égal aux employés membres des groupes désignés et aux autres employés pour un travail comparable, conformément à la législation ou aux politiques applicables concernant l'équité salariale :	■ assurez-vous que votre entreprise se conforme à la législation applicable concernant l'équité salariale ou l'égalité des salaires; ■ assurez-vous que les écarts salariaux sont justifiés par des exigences réelles concernant les compétences, l'effort, les responsabilités, les conditions de travail et tout autre facteur approprié.
Si des modes de rémunération supplémentaires et différents (p. ex., primes, commissions, heures supplémentaires) sont offerts à certains employés mais non aux autres :	■ déterminez pourquoi des modes de rémunération supplémentaires et différents sont offerts à certains employés et assurez-vous que les raisons fournies sont réelles ou reliées à l'emploi.
Pratiques de rémunération	
Si l'on se fonde sur le taux de traitement ou de salaire antérieur du candidat pour déterminer son salaire initial : Si les augmentations subséquentes du taux de salaire initial sont négociées :	■ élaborez une politique salariale et des pratiques garantissant que les taux de salaire initiaux soient égaux pour tous.
Si les échelles des salaires ne sont pas publiées ou si l'on garde le secret au sujet des salaires et des traitements :	■ envisagez de publier les échelles des traitements et des salaires, afin de vous assurer que les membres des groupes désignés reçoivent l'information voulue.
Si les méthodes utilisées pour calculer la rémunération au mérite diffèrent d'une profession et d'un niveau à l'autre :	■ étudiez le système d'évaluation du rendement et son lien avec les augmentations au mérite, afin de vous assurer que celui-ci s'applique également aux membres des groupes désignés.
Si les employés membres des groupes désignés ne reçoivent pas une rémunération au mérite équitable pour leur rendement :	■ instaurez l'imputabilité des gestionnaires, afin d'assurer le respect de la législation ou des principes de l'équité salariale lorsque c'est possible.

Liste de contrôle — Rémunération

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. A-t-on établi des échelles de rémunération pour tous les emplois?	☐	☐
2. Les échelles de rémunération de votre entreprise sont-elles publiées ou accessibles aux employés?	☐	☐
3. Êtes-vous persuadé que les écarts salariaux existants sont fondés sur des facteurs tels que les compétences, l'effort, les responsabilités et les conditions de travail et non sur le sexe ou la race?	☐	☐
4. Le système de rémunération de votre entreprise est-il fondé sur les principes de l'équité salariale ou du salaire égal pour un travail équivalent, prévus par la législation provinciale applicable?	☐	☐
5. Selon vous, votre entreprise obtiendrait-elle de bons résultats à une évaluation du respect de l'équité salariale, dans les cas où une législation s'appliquerait à cet égard?	☐	☐

Le point sur les avantages sociaux 9

Objet des avantages sociaux

Accorder un supplément au salaire des employés sous forme de congés annuels et de jours fériés payés ainsi qu'une gamme variée de régimes d'assurance et de pensions visant, par exemple, la santé et les soins dentaires, l'invalidité, la mort accidentelle et la perte d'un membre.

De nombreuses entreprises offrent également des avantages financés par l'employeur tels que des régimes de participation aux bénéfices, des régimes enregistrés d'épargne-retraite et des régimes d'actions privilégiées.

Outre ces avantages, les systèmes d'avantages sociaux des employés peuvent comprendre des avantages accessoires tels que des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché pour les emprunts, des comptes de dépenses, des repas subventionnés, l'utilisation d'un véhicule de l'entreprise, une place de stationnement gratuite, des rabais sur les produits, une carte de membre de clubs, des allocations de formation et le paiement des cotisations versées à une association professionnelle.

Les avantages qui s'ajoutent à la rémunération de base de l'employé peuvent représenter environ 13 p. 100 de cette rémunération.

Compte tenu des nombreux genres d'avantages offerts, des différences régionales et des exigences légales qui varient d'une province à l'autre, et qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur la valeur réelle du salaire d'un employé, il y a une foule de combinaisons possibles d'avantages sociaux. Les règles et les procédures régissant l'admissibilité des employés et les indemnités sont complexes et souvent obscures.

Les dispositions des conventions collectives peuvent également prévoir des systèmes d'avantages sociaux différents d'une unité de négociation à l'autre.

Le système d'avantages sociaux est donc très difficile à évaluer du point de vue de l'équité étant donné que de nombreux aspects des systèmes d'avantages sociaux nécessitent un traitement qui peut varier selon les employés.

Par exemple :

- les avantages sociaux établis en fonction de facteurs actuariels concernant le sexe, l'âge ou l'invalidité et des facteurs sociaux tels que l'état civil et les personnes à charge peuvent avoir un effet défavorable sur les membres des groupes désignés. Par exemple, les régimes de pensions peuvent assurer des prestations mensuelles inférieures aux femmes ou exiger d'elles une cotisation supérieure pour qu'elles puissent recevoir des prestations égales à celles des hommes. La raison de cet état de chose est que, comme groupe, les femmes survivent aux hommes et, par conséquent, touchent des prestations pendant une plus longue période.

- les femmes qui prennent un congé de maternité ou un congé pour prendre soin des enfants sont souvent pénalisées en raison d'interruptions dans le versement de leurs cotisations.

- les avantages sociaux ont toujours été fonction du niveau de traitement, de l'ancienneté et du statut d'employé à plein temps. Ces variables tendent à défavoriser les membres des groupes désignés.

En réfléchissant à ces exemples et au système d'avantages sociaux de votre entreprise, vous constaterez qu'il est difficile d'atténuer les inconvénients que subissent les membres des groupes désignés. Les divergences systémiques dans d'autres systèmes d'emploi peuvent également avoir un effet négatif sur la détermination des avantages.

Nous appellerons cet effet «réaction en chaîne».

Facteur	**Facteur**	**Facteur**
Les emplois principalement occupés par les membres des groupes désignés peuvent être sous-classifiés	Les membres des groupes désignés sont recrutés et choisis pour les emplois les moins bien rémunérés	Les avantages sociaux sont fondés sur un niveau de classification des emplois et des taux de rémunération inférieurs, y compris les emplois à temps partiel
Résultat	**Résultat**	**Résultat**
Niveaux de rémunération inférieurs	Ghettos d'emploi	Peu d'avantages sociaux sinon aucun

Les effets cumulatifs de ces facteurs résident dans le fait que les employés membres des groupes désignés peuvent recevoir moins d'avantages sociaux, voire aucun.

Étude de votre système d'avantages sociaux

Déterminez...

- les avantages sociaux, y compris les avantages accessoires offerts par votre entreprise;
- les critères d'admissibilité aux divers avantages sociaux et avantages accessoires que votre entreprise offre, en relevant, par exemple, les groupes d'employés qui sont admissibles à ces avantages et ceux qui y sont inadmissibles ainsi que les raisons expliquant cet état de chose;
- la politique relative au cumul des avantages sociaux et de l'ancienneté durant les congés, tels les congés de maternité ou de paternité, les congés sabbatiques de même que les autres congés à court et à long terme;
- les avantages sociaux offerts aux employés a temps partiel;
- la façon dont les renseignements sur les avantages sociaux sont communiqués aux employés;
- si l'une des politiques, notamment les critères d'admissibilité régissant le système d'avantages sociaux de votre entreprise, a un effet défavorable sur les membres des groupes désignés;
- à l'aide de l'exemple de module d'exercice qui suit, si les pratiques et les obstacles systémiques connexes décrits précédemment ont cours dans votre système d'avantages sociaux.

Mettez en oeuvre...

- les mesures et les solutions suggérées que vous jugez appropriées ou élaborez les solutions qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Obstacles systémiques	**Solutions ou mesures suggérées**
Avantages sociaux fondés sur le salaire	
Si l'admissibilité aux avantages sociaux ou leur niveau est fondé sur le niveau de salaire et que les avantages sociaux de certains employés s'en trouvent par conséquent réduits :	■ déterminez les raisons pour lesquelles les avantages sociaux sont fondés sur les salaires ou pour lesquelles les régimes d'avantages sociaux sont discrétionnaires et faites les changements appropriés.
Jours fériés, vacances, congés	
Si certains congés (soin des enfants, obligations familiales, déménagement, etc.) ne sont accordés qu'aux personnes qui occupent des postes de niveaux supérieurs :	■ examinez toutes les politiques relatives aux congés payés et non payés et déterminez si les groupes désignés sont touchés d'une manière disproportionnée par ces politiques.

Si les travailleurs à temps partiel ne sont pas payés pour les jours fériés et les vacances :	■ examinez les dispositions de la législation provinciale du travail et des droits de la personne et assurez le respect de la législation applicable.
Si les employés à temps partiel n'ont pas droit aux congés payés :	■ envisagez la possibilité d'accorder ces congés en proportion du nombre d'employés à temps partiel, particulièrement aux employés permanents.
Si les femmes n'ont pas droit au congé de maternité payé ou si ce congé n'est accordé qu'à certaines femmes dans l'entreprise :	■ examinez la politique relative aux congés de maternité et aux congés parentaux de votre entreprise et apportez les changements nécessaires pour assurer que tous les employés peuvent se prévaloir de cette pratique; ■ envisagez d'ajouter une somme d'«appoint» aux prestations d'assurance-chômage des femmes qui sont en congé de maternité, avec l'approbation d'Emploi et Immigration Canada, de façon qu'elles puissent recevoir leur rémunération habituelle.
Si les pères et les parents adoptifs n'ont pas droit à un congé pour la naissance d'un enfant ou l'arrivée d'un enfant adopté :	■ envisagez d'élargir la catégorie des congés parentaux de manière à inclure le congé d'adoption et le congé de paternité.
Considérations générales	
Si les employés ne sont pas au courant des avantages sociaux offerts par votre entreprise :	■ assurez-vous que les employés reçoivent des mises à jour périodiques sur les avantages sociaux qui leur sont offerts; ■ désignez un employé bien informé qui serait chargé de faire connaître les avantages sociaux offerts et de répondre aux demandes de renseignements.
Si les renseignements sur les avantages sociaux ne sont disponibles qu'en français :	■ déterminez la nécessité de produire des brochures et trousses d'information multilingues et, le cas échéant, produisez-les.
Si l'entreprise n'accorde pas de congé pour les fêtes religieuses des groupes non majoritaires :	■ élaborez une politique pour traiter les demandes des employés qui veulent prendre un congé à l'occasion de fêtes religieuses spéciales, en tenant dûment compte du critère de la nécessité administrative et des mesures raisonnables d'adaptation encouragé par la législation des droits de la personne et par la Loi sur l'équité en matière d'emploi du gouvernement fédéral.

Liste de contrôle — Avantages sociaux

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. Êtes-vous persuadé que les politiques et les pratiques régissant votre système d'avantages sociaux sont fondées sur l'équité et sont conformes à la législation applicable?	☐	☐
2. Votre entreprise a-t-elle mis en place un plan de communication efficace pour s'assurer que les renseignements pertinents et ponctuels concernant le système d'avantages sociaux de l'entreprise sont dûment communiqués aux employés?	☐	☐
3. Votre entreprise offre-t-elle des avantages en proportion du nombre d'employés à temps partiel?	☐	☐
4. Acceptez-vous les demandes de congé demandées à l'occasion des fêtes religieuses des groupes non majoritaires?	☐	☐

Le point sur les conditions d'emploi 10

Objet des conditions d'emploi

Donner les grandes lignes des heures de travail, du relevé des présences, de l'accès aux installations et aux services, des règles concernant la tenue vestimentaire et des exigences relatives à l'hygiène et à la sécurité pour les employés dans une entreprise.

Le climat de travail est également un aspect important des conditions d'emploi.

Si l'entreprise n'assure pas un milieu de travail sain pour tous les employés, elle s'expose à faire l'objet de litiges et de plaintes concernant les droits de la personne, particulièrement en cas de harcèlement sexuel qui est interdit par la législation des droits de la personne.

Ces dernières années, un certain nombre de causes concernant le harcèlement sexuel ont été entendues par diverses commissions des droits de la personne au Canada.

Essentiellement, non seulement un milieu de travail non réceptif peut-il entraîner un traitement injuste, particulièrement en ce qui concerne les membres des groupes désignés, mais également amener une utilisation inefficace des ressources humaines.

Par exemple :

- les règles généralement acceptées dans le milieu de travail tendent à être exposées plus en détail et appliquées de façon plus rigoureuse aux employés qui occupent les postes des niveaux inférieurs dans une entreprise, et qui sont généralement membres des groupes désignés;
- les employés membres des groupes désignés sont plus susceptibles de faire l'objet de harcèlement racial ou sexuel et peuvent quitter leur emploi pour cette raison;
- le fait de ne pas accepter les employés membres des groupes désignés peut avoir un effet négatif sur la réussite dans leur emploi;
- l'inaccessibilité des lieux de travail empêche certaines personnes handicapées de faire partie des effectifs de l'entreprise.

Étude de vos conditions d'emploi

Déterminez...

- si les conditions d'emploi sont raisonnables, compte tenu de l'organisation et si elles sont appliquées uniformément à tous les niveaux de poste;
- si l'une des conditions de travail a un effet défavorable sur les employés membres des groupes désignés;
- si le milieu de travail est réceptif à l'égard de tous les employés;
- si les conditions permettent à tous les employés de se prévaloir des possibilités d'emploi;
- les politiques et les pratiques de l'entreprise relatives à l'hygiène et à la sécurité.

Mettez en oeuvre...

- les mesures et les solutions suggérées que vous jugez appropriées ou élaborez les solutions qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Exigences relatives à la présence des employés	
Si les règles relatives à la présence des employés ne sont souples qu'à l'égard des employés qui occupent des postes de niveaux supérieurs :	■ assurez-vous que les règles relatives à la présence des employés sont raisonnables et reliées à l'emploi pour les employés de tous les niveaux.

Si l'application rigoureuse des règles relatives à la présence des employés cause un préjudice aux personnes responsables du soin des enfants ou aux personnes handicapées :	■ déterminez si la nécessité administrative exige réellement l'application rigoureuse des règles établies et prévoyez des mesures raisonnables d'adaptation lorsque c'est possible.
Si les règles relatives à la présence des employés sont à la discrétion des gestionnaires :	■ prévoyez des lignes directrices uniformes et objectives pour les employés de tous les niveaux.
Apparence et tenue vestimentaire	
Si les lignes directrices relatives à l'apparence et à la tenue vestimentaire ne sont pas appliquées uniformément :	■ éliminez de telles exigences lorsqu'il est évident qu'elles ne sont pas reliées à l'emploi; respectez la législation des droits de la personne concernant les pratiques religieuses et la tenue vestimentaire et prévoyez des mesures raisonnables d'adaptation, au besoin.
Si certaines pratiques religieuses (par exemple, port d'une coiffe) sont découragées ou suscitent une attitude intolérante :	■ expliquez le sens d'une conduite respectueuse et exigez une telle conduite de tous les employés, à l'égard de tous les employés.
Accessibilité des lieux et services spéciaux pour les candidats et les employés handicapés	
Si les lieux de travail ne sont pas accessibles aux candidats et aux employés handicapés et si l'entreprise ne leur fournit pas d'aides techniques ou de services spéciaux :	■ étudiez les obstacles physiques existants; obtenez une aide spécialisée des gouvernements et des groupes d'intérêt concernant les aides techniques et les aménagements; ■ amenez les employés handicapés à préparer et à tenir des séances de sensibilisation portant sur la façon de travailler avec eux et y inclure des questions telles que les aménagements et les aides techniques.
Harcèlement au travail	
S'il n'y a aucune procédure ni politique de lutte contre le harcèlement au travail :	■ préparez une politique de lutte contre le harcèlement, de concert avec la direction, le syndicat et les employés, au besoin;

	■ assurez-vous que les pratiques de l'entreprise sont conformes à la législation applicable des droits de la personne, particulièrement en ce qui concerne la discrimination fondée sur des éléments tels que la race, l'ascendance, le lieu d'origine, le casier judiciaire, l'état civil, la situation familiale, un handicap, l'âge, la religion, les principes et l'orientation sexuelle; ■ examinez et, le cas échéant, renforcez la politique ainsi que toutes les procédures actuelles dans ce domaine.
Si la politique de lutte contre le harcèlement ne prévoit pas de procédure pour signaler les cas de harcèlement ou si la politique n'est pas mise en vigueur :	■ examinez la politique et renforcez-la au besoin pour vous assurer que les éléments suivants sont décrits en détail : ☐ définition du harcèlement ☐ procédures relatives aux plaintes ☐ personnes chargées de recevoir les plaintes et d'enquêter à leur sujet ☐ éventail des mesures disciplinaires possibles ou autres conséquences et mesures d'aide aux victimes ☐ procédures d'appel ☐ respect du caractère confidentiel.
Si la politique actuelle de lutte contre le harcèlement n'est pas publiée :	■ diffusez la politique et les procédures pertinentes dans l'ensemble de l'entreprise au moyen de séances d'information et de programmes permanents d'orientation et de formation à l'intention des gestionnaires; ■ envisagez de produire une publication multilingue lorsque la composition des effectifs et le nombre d'employés le justifient.
Santé et sécurité au travail	
Si les procédures d'évacuation en cas d'incendie et en cas d'urgence n'assurent pas suffisamment la sécurité des employés handicapés :	■ de concert avec les autorités responsables de la prévention des incendies, examinez les procédures d'évacuation pour les employés handicapés; corrigez-les s'il y a lieu et mettez-les en oeuvre; veuillez vous entendre avec vos collègues pour mettre sur pied une méthode d'évacuation des employés handicapés.

Si les terminaux à écran de visualisation et autres machines de bureau sont utilisés dans le cadre de conditions de travail rigides qui pourraient, selon le cas, causer des problèmes de santé aux femmes enceintes et aux autres employés qui utilisent cet équipement :	■ lisez la documentation courante sur l'utilisation des terminaux à écran de visualisation et les problèmes de santé et de sécurité connexes; ■ préparez et diffusez des politiques à jour sur les risques possibles pour la santé et la sécurité, associés à l'utilisation des terminaux à écran de visualisation; ■ assurez-vous que de nombreuses pauses (environ toutes les deux ou trois heures), d'environ 10 minutes chacune, sont prévues pour les opérateurs; ■ assurez-vous que le matériel visuel et le mobilier utilisés par les opérateurs sont bien conçus et entièrement ajustables; ■ envisagez d'offrir aux opérateurs des examens annuels de la vue, payés par l'entreprise; ■ en plus de vous conformer aux lois applicables en matière de santé et de sécurité, appliquez le principe des mesures raisonnables d'adaptation lorsque les employés sont exposés à un risque ou ont l'impression de l'être; ■ offrez un autre emploi comparable sans perte de salaire, d'avantages sociaux ou d'ancienneté, aux opératrices enceintes qui utilisent des terminaux à écran de visualisation pendant la durée de leur grossesse. Lorsque vous ne pouvez leur offrir un autre emploi, accordez-leur un congé en leur assurant qu'elles pourront occuper le même poste ou un poste comparable à leur retour au travail.
Autres éléments des conditions d'emploi	
Si l'entreprise ne prévoit pas d'horaire flexible ou des heures de travail variables :	■ faites un sondage auprès des gestionnaires et des employés pour déterminer l'incidence des modalités de travail courantes et les besoins des employés; ■ envisagez d'offrir des horaires de travail variables lorsque cette mesure est appropriée.

S'il n'y a aucune ligne directrice autre que les dispositions de la législation du travail pour les employés qui travaillent des heures supplémentaires ou si le nombre d'heures supplémentaires ne fait pas l'objet d'un contrôle :

■ examinez les tendances concernant les heures supplémentaires prévues. Assurez-vous de donner aux membres des groupes désignés l'occasion de faire leur juste part des heures supplémentaires.

Si les modalités de garde d'enfants posent un problème aux employés :

■ examinez diverses possibilités pour faciliter la garde des enfants, notamment un service de garde sur les lieux de travail ou à proximité.

Liste de contrôle — Conditions d'emploi

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. Les règles de votre milieu de travail sont-elles appliquées uniformément?	☐	☐
2. Votre milieu de travail est-il réceptif à l'égard des membres des groupes désignés?	☐	☐
3. Vos conditions d'emploi prévoient-elles des mesures raisonnables d'adaptation pour tenir compte des différences entre les employés?	☐	☐
4. Les employés sont-ils informés de la protection dont ils jouissent, en vertu de la législation des droits de la personne, en ce qui concerne le harcèlement sexuel?	☐	☐
5. Votre entreprise a-t-elle une politique sur le harcèlement sexuel et d'autres formes de harcèlement personnel?	☐	☐
6. Cette politique de lutte contre le harcèlement a-t-elle été communiquée à tous les surveillants et employés?	☐	☐
7. Votre entreprise a-t-elle un comité de santé et de sécurité?	☐	☐
8. Le lieu de travail est-il accessible aux employés handicapés?	☐	☐
9. Les salles de toilette et la cafétéria sont-elles accessibles aux personnes handicapées?	☐	☐
10. Votre entreprise prévoit-elle des mesures pour fournir des aides techniques aux travailleurs handicapés?	☐	☐
11. Votre entreprise a-t-elle une politique relative à la sécurité et à la santé en ce qui concerne l'utilisation des terminaux à écran de visualisation et autres machines de bureau potentiellement dangereuses?	☐	☐

Le point sur le licenciement, le rappel, les mesures disciplinaires et la cessation d'emploi

11

Raison d'être du licenciement, du rappel, des mesures disciplinaires et de la cessation d'emploi

Le licenciement, le rappel, les mesures disciplinaires et la cessation d'emploi sont des initiatives prises par l'employeur en réponse à des facteurs tels qu'un ralentissement économique, la désuétude des emplois, le mauvais rendement d'un employé ou l'insubordination.

On parle de départ volontaire lorsqu'un employé décide de quitter son emploi pour des motifs tels que le besoin de changer d'emploi, une rémunération et des avantages sociaux meilleurs, des conditions de travail ou des possibilités de carrière plus intéressantes.

Comme dans le cas des autres systèmes d'emploi, les politiques et les pratiques régissant les éléments de ce système d'emploi particulier peuvent avoir un effet défavorable sur les membres des groupes désignés.

Par exemple :

- un nombre disproportionné de membres des groupes désignés peut être touché par les décisions relatives au licenciement et au congédiement, fondées sur des opinions stéréotypées et préjudiciables au sujet de leur statut en milieu de travail. Par exemple, licencier ou congédier des femmes en alléguant qu'elles gagnent un revenu d'appoint et que, par conséquent, elles n'ont pas besoin de ce revenu, ou congédier des autochtones en alléguant qu'ils sont habitués au chômage et qu'ils peuvent toujours retourner dans la réserve;

- les membres des groupes désignés sont plus susceptibles d'être touchés par les nouvelles technologies parce que les emplois qu'ils occupent subissent des effets négatifs ou sont éliminés à la suite de changements technologiques, particulièrement dans le domaine du travail de bureau;

- étant donné que de nombreux employés membres des groupes désignés ont moins d'ancienneté que les autres employés, ils sont plus susceptibles d'être touchés par la pratique qui consiste à renvoyer d'abord les derniers arrivés;

- le fait que les membres des groupes désignés occupent principalement des emplois mal rémunérés, routiniers et sans avenir peut expliquer l'augmentation des taux de roulement. L'isolement de ces employés et l'absence de soutien à leur égard, outre le harcèlement sexuel ou racial dont ils sont victimes, peuvent également expliquer certains départs «volontaires».

Étude de vos systèmes de licenciement, de rappel, de mesures disciplinaires et de cessation d'emploi

Déterminez...

- les politiques et les pratiques régissant les systèmes de licenciement, de rappel, de mesures disciplinaires et de cessation d'emploi de votre entreprise;

- l'importance des critères suivants lorsque des décisions sont prises concernant les licenciements et les congédiements. Évaluez l'importance de chaque critère selon un barème de 0 à 5, zéro indiquant les critères que vous n'utilisez pas et cinq, les critères les plus importants :

Ancienneté selon la politique de l'entreprise	☐
Ancienneté selon la convention collective	☐
Résultats de l'évaluation de rendement	☐
Incapacité de satisfaire aux normes de productivité	☐
Redéfinition de l'emploi	☐
Changement dans l'image de marque de l'entreprise	☐
Problèmes disciplinaires	☐
Problèmes d'alcoolisme ou de toxicomanie	☐
Autres	☐

Mettez en oeuvre...

■ les mesures et les solutions suggérées que vous jugez appropriées ou élaborez les solutions qui répondront le mieux aux besoins de votre entreprise.

Obstacles systémiques	Solutions ou mesures suggérées
Licenciement et rappel	
Si un nombre démesurément élevé d'employés membres des groupes désignés sont davantage touchés par les décisions concernant les licenciements et les rappels :	■ examinez toutes les conventions collectives officielles et les politiques pertinentes et élaborez des procédures de licenciement et de rappel qui minimisent les effets négatifs de ces mesures sur les membres des groupes désignés.
S'il n'y a pas de système centralisé permettant d'enregistrer le nombre d'employés membres des groupes désignés qui sont licenciés :	■ enregistrez la fréquence, la durée et les raisons des licenciements, selon le service ou le lieu de travail; déterminez si les résultats diffèrent selon qu'il s'agit d'employés membres des groupes désignés ou des autres employés.
Si des employés risquent d'être licenciés à cause des changements technologiques ou de la réduction des effectifs de l'entreprise :	■ déterminez l'incidence des décisions concernant les congédiements sur les groupes désignés; offrez des cours de recyclage et des postes provisoires (différents), lorsque c'est possible et, de concert avec les autorités gouvernementales compétentes, examinez la possibilité d'instaurer des programmes de travail partagé.
Mesures disciplinaires et congédiement	
Si un nombre très disproportionné d'employés membres des groupes désignés sont touchés par les décisions concernant les mesures disciplinaires et les congédiements :	■ déterminez les employés congédiés selon le groupe désigné; ■ étudiez les tendances concernant les mesures disciplinaires et les congédiements dans l'ensemble de l'entreprise, selon le groupe désigné; comparez les résultats avec ceux qui s'appliquent aux groupes majoritaires pour déterminer si les politiques applicables ont un effet défavorable sur les groupes désignés;

■ offrez des services de counselling internes à l'intention de ceux que touchent des décisions concernant les mesures disciplinaires et les congédiements. Ces services doivent tenir compte des problèmes des groupes désignés et témoigner de l'engagement de l'entreprise à l'égard de l'équité en matière d'emploi.

Si le système normalement utilisé pour prendre les décisions concernant les mesures disciplinaires et les congédiements est à la discrétion des gestionnaires plutôt que de découler d'une politique objective, établie dans l'entreprise :

■ établissez des politiques qui indiquent clairement les normes acceptables concernant le comportement au travail; décrivez les procédures prévues pour les mesures disciplinaires éventuelles et les conséquences du non-respect de ces mesures ainsi que les modalités d'appel qui s'ensuivent.

■ informez les gestionnaires de leur rôle quant au respect des lignes directrices et de leur responsabilité quant à la nécessité de tenir compte des problèmes des groupes désignés en appliquant ces lignes directrices;

■ assurez-vous que tous les employés sont informés des politiques pertinentes.

Liste de contrôle — Licenciement, rappel, mesures disciplinaires et cessation d'emploi

Si vous ne pouvez répondre «oui» aux questions suivantes, vous êtes invité à élaborer des solutions appropriées pour corriger la situation.

	Oui	Non
1. Les décisions concernant les licenciements et les congédiements sont-elles fondées sur des critères clairement définis, objectifs et reliés à l'emploi?	☐	☐
2. Les employés de votre entreprise ont-ils été informés des politiques et des procédures de l'entreprise concernant le licenciement, le rappel, les mesures disciplinaires et la cessation d'emploi?	☐	☐
3. La direction dans votre entreprise suit-elle une procédure établie lorsqu'elle prend des mesures disciplinaires à l'endroit d'un employé?	☐	☐
4. Votre entreprise fournit-elle des programmes de counselling ou de réadaptation aux employés?	☐	☐
5. Les employés ont-ils tous accès aux programmes d'aide aux employés de l'entreprise?	☐	☐
6. Votre entreprise tient-elle des entrevues de départ officielles pour déterminer les raisons du départ volontaire des employés?	☐	☐

Résumé

12

Les neuf systèmes d'emploi décrits dans ce guide ne constituent pas une liste exhaustive.

Cependant, ils représentent quelques-uns de ceux qui sont le plus couramment utilisés dans les organisations des secteurs public et privé.

Les utilisateurs de ce guide sont invités à étudier les autres systèmes, ainsi que les politiques et pratiques connexes qui ont cours dans leurs organisations respectives.

Il faudrait examiner tout autre système qui a été mentionné en utilisant les critères d'évaluation indiqués dans l'introduction de ce guide, c'est-à-dire légalité, uniformité, effet défavorable, validité, rapport avec l'emploi et nécessité administrative.

Nous espérons que les solutions et mesures suggérées, décrites dans les «exemples de module d'exercice» vous aideront à élaborer des stratégies appropriées à mettre en oeuvre dans votre entreprise.

En vous assurant que vos politiques et pratiques d'emploi sont équitables, vous utiliserez vos ressources humaines d'une manière plus efficace.

De plus, lorsque les employés ont l'impression que l'égalité d'accès est une réalité en milieu de travail, c'est-à-dire qu'ils ont accès aux possibilités qui s'offrent, compte tenu du principe du mérite, ils seront sans aucun doute plus motivés et plus productifs.

Dans une entreprise, tous ont intérêt à ce que des pratiques d'emploi équitables soient utilisées.

Pour plus de renseignements concernant l'utilisation de ce guide, adressez-vous à :

Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
167, chemin Kenmount
C.P. 12051
St. John's (Terre-Neuve)
A1B 3Z4

Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
85, rue Fitzroy
C.P. 8000
Charlottetown (Î.-P.-É.)
C1A 8K1

Expert(e)-Conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
Place Metropolitan
99, chemin Wyse
C.P. 1350
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)
B2Y 4B9

Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
615 ouest, rue Prospect
C.P. 2600
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 5V6

Chef/Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
1441, rue Saint-Urbain
6e étage
Montréal (Québec)
H2X 2M6

Chef/Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
55 est, avenue St. Clair
Bureau 705
Toronto (Ontario)
M4T 1M2

Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
259, avenue Portage
Bureau 500
Winnipeg (Manitoba)
R3B 3L4

Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
Financial Building
3e étage
2101, rue Scarth
Regina (Saskatchewan)
S4P 2H9

Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
C.P. 2530
Succursale «M»
Calgary (Alberta)
T2P 2T7

Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
1440 – 9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta)
T5J 4C1

Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
Sac postal 1170
Yellowknife (T.N.-O.)
X1A 2R3

Chef/Expert(e)-conseil — ÉME
Emploi et Immigration Canada
Royal Centre
1055, rue West Georgia
C.P. 11145
Vancouver (C.-B.)
V6E 2P8

Administration centrale
Emploi et Immigration Canada
Direction générale de l'équité
en matière d'emploi
140, promenade du Portage
Phase IV, 5e étage
Ottawa/Hull
K1A 0J9

Lexique*

13

Autochtones — personnes nées au Canada qui sont Indiens inscrits, Indiens non inscrits, Inuit ou Métis.

Concentration — proportion démesurément élevée d'un groupe donné de travailleurs par rapport à d'autres employés dans un genre spécifique d'emploi, de section, de niveau ou de groupe professionnel.

Diplômanie — le fait d'imposer des conditions (diplôme universitaire ou autre, certificat de formation, autres critères reconnus) non justifiées par les exigences du poste.

Discrimination intentionnelle — mise en application délibérée de pratiques d'emploi injustes en raison de préjugés ou de mauvaise volonté.

Discrimination systémique — désigne les politiques ou pratiques d'emploi qui ont pour effet d'exclure les membres de certains groupes pour des motifs sans rapport avec l'emploi ou non justifiés par la sécurité ou le bon fonctionnement de l'organisation.

Par exemple :

- critères injustes de sélection; exigences injustifiées en matière de scolarité, de formation ou d'expérience sans rapport avec les fonctions réelles du poste; attitude défavorable; obstacles physiques.

Effectif — désigne les employés d'une organisation ou d'une entreprise par opposition à l'ensemble de la population active qui comprend tous les travailleurs.

Effet défavorable — c'est le résultat d'une pratique ou d'un système d'emploi qui exclut un nombre disproportionné de membres d'un groupe donné. Cet effet défavorable peut être déterminé en comparant les statistiques d'un effectif aux données sur la disponibilité de l'ensemble de la population active. Tout écart ainsi révélé pourrait indiquer s'il y a discrimination et s'il est nécessaire de procéder à une étude plus poussée.

Équité en matière d'emploi — processus de planification globale adopté par un employeur aux fins suivantes :

- déceler et supprimer les pratiques discriminatoires dans les méthodes et pratiques d'emploi de l'entreprise;
- corriger les effets de la discrimination passée;
- assurer la représentation équitable des groupes désignés dans l'effectif.

Groupes désignés (groupes cibles) — groupes choisis aux fins de l'application de l'équité en matière d'emploi parce que leur expérience sur le marché du travail révèle des problèmes de longue date, notamment :

- taux de chômage élevé et sous-emploi;
- concentration dans les emplois peu rémunérateurs et peu considérés.

Les groupes suivants de Canadiens ou de résidents permanents au Canada ont été désignés en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi du gouvernement fédéral comme étant défavorisés sur le plan de l'emploi : les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles, soit en raison de leur race ou de la couleur de leur peau.

Harcèlement sexuel — tout acte, pratique, remarque ou suggestion à caractère sexuel qui offense, humilie, insulte ou intimide une personne, constitue une intrusion dans sa vie privée, nuit à son rendement professionnel ou menace ses moyens de subsistance.

Mesures raisonnables d'adaptation — pratiques et systèmes d'emploi ainsi que mécanismes de soutien qui ont pour objet de faire en sorte que les différences sur le plan de l'expérience ne compromettent pas les possibilités d'emploi ou les avantages sociaux de personnes en raison de leur sexe, de leur race, de leur couleur ou de leur handicap. De telles mesures prévues pour une personne ou un groupe peuvent profiter à tous les employés.

Par exemple :

- prestation d'un service de garde d'enfants sur les lieux de travail ou allocations offertes pour la garde d'enfants;
- modification des lieux de travail, des fonctions de postes et des délais afin de répondre aux besoins sanitaires, culturels et familiaux des employés;
- fourniture de matériel technique (c'est-à-dire, machines à écrire avec caractères en braille, appareils auxiliaires de communication visuelle ou auditive) et programme d'aide sociale (par exemple, personnel formé pour aider les personnes handicapées dans leur milieu de travail).

Mesures spéciales — les mesures spéciales telles que le recrutement selon un objectif de participation ou les initiatives spéciales de formation, sont destinées essentiellement à rectifier dans un délai déterminé les effets de la discrimination dont certaines personnes ont fait l'objet dans le passé.

Elles ont pour objet de favoriser, dans l'effectif d'un employeur, une représentation équitable de femmes, d'autochtones, de membres des minorités visibles et de personnes handicapées qualifiés.

Minorités visibles — personnes qui ne sont pas de race blanche.

Personne handicapée — la Convention 159 de l'Organisation internationale du travail définit comme «personne handicapée» toute personne dont les chances d'obtenir un emploi convenable, de se perfectionner et d'obtenir des promotions sont considérablement réduites du fait d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales dûment reconnue par une autorité compétente.

Les incapacités physiques peuvent être visibles ou non. Elles comprennent entre autres la paralysie, l'amputation, le manque de coordination des mouvements, la cécité ou les troubles de la vision, la surdité ou les troubles de l'ouïe, la mutité ou les troubles d'élocution, la dépendance physique d'une aide comme un chien d'aveugle, un fauteuil roulant ou une autre aide technique et ce, à quelque degré que ce soit.

Les troubles d'apprentissage ainsi que les maladies mentales et les troubles psychiques peuvent se traduire par une incapacité continuelle et marquée du sujet d'apprendre ou de comprendre, sans toutefois l'empêcher de remplir efficacement des tâches lorsqu'il fait l'objet d'une surveillance jugée raisonnable.

Population active — cette partie de la population civile est âgée entre 15 ans et 64 ans, travaille ou est en chômage et recherche activement un emploi ou est mise à pied et prête à travailler. Statistique Canada en établit le nombre en effectuant un sondage de la population active pendant une semaine chaque mois.

Qualités professionnelles réellement requises — qualités qui sont raisonnablement nécessaires pour l'exécution sûre et fiable des fonctions essentielles du poste.

Rapport avec l'emploi — pertinence des qualifications exigées servant de critères pour l'embauchage ou les promotions.

Les qualifications et les critères exigés pour l'embauchage ou les promotions sont «en rapport avec l'emploi» s'ils sont directement liés à l'exécution satisfaisante des fonctions essentielles du poste.

Sous-représentation — proportion démesurément faible de membres des groupes désignés dans un groupe, à un niveau ou dans une catégorie professionnelle, compte tenu de leurs compétences et de leur disponibilité dans la population active.

Systèmes d'emploi — procédures de recrutement, d'embauchage, de rémunération, de gestion et de perfectionnement des ressources humaines dans toute organisation.

Les systèmes d'emploi peuvent être officiels ou non et peuvent être appliqués de façon uniforme ou non.

Leurs éléments clés sont les politiques et les pratiques en matière de recrutement, de sélection, de formation et de perfectionnement, de mobilité verticale et latérale, de rémunération et d'avantages, de conditions de travail ainsi que de cessation d'emploi et de licenciement.

Valeur marchande — valeur attribuée sur le marché à une profession en fonction de l'offre et de la demande de main-d'oeuvre qualifiée pour la profession.

Par exemple, une profession à forte demande pour laquelle il y a pénurie de main-d'oeuvre qualifiée aurait alors une valeur marchande plus élevée.

Validité — degré de correspondance entre ce qu'un test ou un critère d'emploi mesure et ce qu'il est cencé mesurer. Dans le domaine de l'emploi, ces tests ou critères devraient mesurer les capacités qu'ont les employés pour bien accomplir un travail.

*Lexique tiré du guide *Équité en matière d'emploi : Directives aux employeurs*, Direction générale de l'équité en matière d'emploi, CEIC, Ottawa.